

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Competitiveness Analysis of Selected Company

Student: **Ludmila Soukeníková**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Ludmila Soukeníková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Competitiveness Analysis of Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti
 3. Představení podniku
 4. Aplikace vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti v podniku
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: RADIX, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
TOMEK, Gustav. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

*„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma Analýza konkurenceschopnosti
vybraného podniku, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Veškerou použitou
literaturu a další prameny jsem uvedla v seznamu použité literatury.“*

V Ostravě dne 9. 5. 2014



Ludmila Soukeníková

Poděkování

„Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Vlastě Humlové, Ph.D., za cenné rady, připomínky a pomoc při zpracování. Současně chci poděkovat společnosti Pivovar Uherský Brod, a.s. za poskytnuté informace k vyhotovení bakalářské práce.

Obsah

1 Úvod	6
2 Teoretická východiska vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti	8
2.1 Vymezení pojmů konkurence a konkurenceschopnost	8
2.1.1 Konkurenční prostředí	9
2.2 Tvorba strategie	10
2.2.1 Strategie	10
2.2.2 Strategické plánování	11
2.2.3 Strategická analýza prostředí podniku	12
2.3 Výkonnost a tržní hodnota podniku	15
2.4 Finanční analýza	17
2.4.1 Uživatelé finanční analýzy	18
2.4.2 Zdroje informací pro finanční analýzu	18
2.4.3 Metody a postupy provádění finanční analýzy	19
2.4.4 Vybrané poměrové ukazatele finanční analýzy	20
3 Představení podniku	23
3.1 Základní údaje	23
3.2 Historie společnosti	24
3.3 Současnost	26

3.3.1 Technologie výroby piva v Pivovaru Uherský Brod.....	27
3.3.2 Sortiment výroby.....	28
4 Aplikace vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti v podniku	30
4.1 PESTLE analýza společnosti Pivovar Uherský Brod	30
4.1.1 Politické a legislativní faktory.....	30
4.1.2 Ekonomické faktory	31
4.1.3 Sociální faktory	33
4.1.4 Technologické faktory.....	33
4.1.5 Ekologické faktory	34
4.1.6 Shrnutí nejvýznamnějších faktorů PESTLE analýzy	34
4.2 Porterův model společnosti Pivovar Uherský Brod	34
4.2.1 Hrozba silné rivality	35
4.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů	38
4.2.3 Hrozba substituce výrobků.....	38
4.2.4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků.....	39
4.2.5 Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů.....	40
4.2.6 Shrnutí analýzy Porterova modelu společnosti Pivovar Uherský Brod	41
4.3 SWOT analýza	41
4.4 Finanční analýza akciové společnosti Pivovar Uherský Brod	43

4.4.1 Ukazatele rentability	43
4.4.2 Ukazatele likvidity	44
4.4.3 Ukazatele aktivity.....	45
4.4.4 Ukazatele zadluženosti.....	46
4.4.5 Zhodnocení výsledků finanční analýzy.....	46
5 Návrhy a doporučení	48
6 Závěr.....	50
Seznam použité literatury	
Seznam zkratek	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Tématem bakalářské práce je Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku. Tato analýza bude aplikována na českou společnost Pivovar Uherský Brod, která se zabývá výrobou a prodejem pív.

V teoretické části práce budou objasněny pojmy jako je konkurence, konkurenceschopnost, s ní související tvorba strategie a vybrané metody pro měření a analýzu konkurenceschopnosti. V praktické části budou tyto vybrané metody použity pro posouzení konkurenceschopnosti společnosti Pivovar Uherský Brod.

V současné době na českou i světovou ekonomiku působí vliv světové hospodářské krize. Stoupající dynamika provázená neustálými změnami a stále silnější vliv globalizace představují pro podnikatelské prostředí ohrožení, se kterým se musí nějakým způsobem vyrovnat. Pokud chce podnik udržet svoji pozici na trhu, musí neustále sledovat vývojové trendy a být schopen se jim přizpůsobit. Každý podnikatelský subjekt by si měl uvědomit, že kromě zákazníků a dodavatelů má na podnik obrovský vliv konkurence. Proto je důležité správně zvolit strategické cíle a vhodnou strategii, jak těchto cílů dosáhnout. Většinou každý podnikatel, který vstupuje na trh nebo na něm již působí, si klade za cíl dosáhnout maximalizace tržní hodnoty a vytvořit zisk. K dosažení tohoto cíle je potřeba nejen zajistit finanční zdraví podniku, ale taky dobře znát konkurenci a být schopen ji předběhnout.

Cílem bakalářské práce je na základě aplikace vybraných metod posoudit konkurenceschopnost společnosti Pivovar Uherský Brod a formulovat návrhy a doporučení pro posílení konkurenceschopnosti.

Do zdrojů pro zpracování bakalářské práce budou zařazeny zdroje primární a sekundární. Z primárních zdrojů použitých v bakalářské práci lze jmenovat interní firemní informace finančního rázu, historické dokumenty o založení a rozvoji podniku. Ze sekundárních zdrojů lze uvést např. statistické přehledy Českého statistického úřadu.

V praktické části bakalářské práce budou použity ekonomické rozbory, např. analýza vybraných ukazatelů a na základě získaných poznatků při analýze bude v závěru kapitoly provedena syntéza.

V teoretické části bude nejdříve vysvětlen pojem konkurenceschopnost, objasněn rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností, co znamená pojem strategie a proč je pro podnik důležité formulování strategických cílů. Dále budou popsány metody PESTLE, Porterův model konkurenčních sil pro posouzení vnějšího prostředí podniku a SWOT analýza, jako integrující analytický nástroj. V závěru teoretické části bude prezentována finanční analýza, která je nedílnou součástí finančního řízení podniku.

V praktické části bude nejdříve představena analyzovaná společnost, její charakteristika, bohatá historie a současnost. Bude také popsáno její produktové portfolio. Aplikaci jednotlivých vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti společnosti Pivovar Uherský Brod bude věnována aplikační část.

V další kapitole budou nastíněny návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti společnosti, a tím by mělo dojít k naplnění cíle této práce.

V závěru bude komplexně zhodnocena současná pozice Pivovaru Uherský Brod na trhu s pivem, jeho finanční zdraví, vztahy se zákazníky a schopnost bojovat s konkurencí ve stejném odvětví.

2 Teoretická východiska vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti

„Konkurenceschopnost je jako dostih. Nejde v něm o to běžet dnes rychleji, než jste běželi včera. Jde o to běžet rychleji než všichni ostatní koně.“

Stephan Garelli

Pojem konkurenceschopnost vznikl teprve před třemi desítkami let, ale v současné době je to jeden z nejčastěji používaných ekonomických termínů.

2.1 Vymezení pojmů konkurence a konkurenceschopnost

Na základě výkladu slovníku cizích slov znamená pojem konkurence „soupeření, soutěžení“. Vysvětlení tohoto pojmu má tedy význam nejen v ekonomickém prostředí, ale také v sociálním, etickém, kulturním i politickém. (Mikoláš, 2005)

„Konkurence na náročných trzích velmi často způsobuje, že firma, která byla v minulosti úspěšná, musí po určité době své těžce vydobyté místo na trhu postoupit firmě jiné, úspěšnější. Bylo tomu tak dříve, je tomu tak i dnes a s největší pravděpodobností tomu tak bude i v budoucnu.“

„Z toho vyplývá, že vlastní řízení konkurenčního boje je pro vrcholový management dané firmy velmi složitou, náročnou i značně rizikovou činností vyžadující vysokou úroveň znalostí, značné zkušenosti a v mnohých případech, jak naznačuje praxe, i notnou dávku onoho „příslavného štěstí“.“ (Bartes, 1997, s. 7)

Jedním ze základních předpokladů úspěšného podnikání v delším časovém horizontu je dynamický růst. Růst a jeho dynamika je v řadě případů závislý na velikosti tržního podílu, který se podniku podaří vytvořit na úkor svých konkurentů. Proto by si každý budoucí podnikatel měl uvědomit, že vedle zákazníka a jeho podniku bude na trhu také konkurence. Pokud tento podnikatel není soutěživý typ, je vhodné pro něj vstup do podnikání zvážit. Podnikání je totiž trvalá soutěž mezi podobnými podniky, které se ucházejí o stejného cílového zákazníka.

Konkurence neznamená totéž jako konkurenceschopnost. Hlavním rozdílem je to, že konkurenci lze chápat jako výsledek aktivity podniku, kdežto konkurenceschopnost ukazuje potenciál podniku. Potenciál je rozdílem mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být. Je to pravděpodobná změna a příležitost k umocnění potenciálu původního nebo ke vzniku potenciálu nového. (Mikoláš, 2005)

2.1.1 Konkurenční prostředí

Konkurence je chápána jako vztah mezi dvěma a více subjekty v konkurenčním prostředí.

„Jako konkurenční prostředí je definován časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení.“ (Čichovský, 2002, s. 11)

Konkurenční prostředí se liší počtem jednotlivých konkurentů v oboru a podle diferenciací jednotlivých produktů, které jsou konkurenty nabízeny na trhu. Patří sem čistý monopol, oligopol, monopolistická konkurence a dokonalá konkurence. Konkurenční prostředí lze analyzovat také z hlediska teritoriálního, např. na globální, alianční, národní, meziodvětvovou a odvětvovou konkurenci.

„V marketingovém pojetí je konkurenční prostředí místem, kde se střetává potřeba prostředí jako pocit nedostatku spojený s touhou po uspokojení, dimenzovaná marketingovým výzkumem v poptávku s marketingovou nabídkou. Úspěšnost a efektivnost uspokojení poptávky je závislá u prodávajícího i kupujícího na konkurenčních výhodách nabízených produktů či služeb, které jsou jazyčkem na vahách kupujícího při volbě produktu nebo služby a dodavatele v rámci výběrových řízení.“ (Čichovský, 2002, s. 12)

Kvalita podnikatelského, resp. konkurenčního prostředí patří k významným činitelům ovlivňujícím konkurenceschopnost jednotlivých podniků. Mezi nejvíce významné faktory, které působí na konkurenční prostředí, patří např. podnikatelská a znalostní báze, blízkost trhů, dostupnost pracovních sil, blízkost významných zákazníků, kvalita pracovních sil.

„Konkurenční prostředí tvoří stovky druhů konkurentů a v rámci každého druhu konkurence ještě tisíce konkurenčních jedinců.“ (Čichovský, 2002, s. 13)

2.2 Tvorba strategie

„I když se svět točí stále rychleji, bez dlouhodobé strategie není podnikatelský úspěch možný. Trvalé konkurenční výhody lze dosáhnout jen prostřednictvím strategie.“

Michael E. Porter

2.2.1 Strategie

V současné době, kdy je trh nasycen výrobky a službami, je potřeba, aby podnik přicházel stále s něčím novým, uměl formulovat jasně svoji strategii, cíle, plány a cesty, jak toho dosáhnout. Pojem strategie se v rámci řízení managementu používá velmi často. Poslání podniku nám odpovídá na otázku, proč podnik existuje. Strategické cíle nám stanovují, co chce podnik dosáhnout a za jakou dobu chce mít daný výsledek. Strategie by nám pak měla odpovídat na otázku, jak daného požadovaného stavu dosáhneme.

„Vzhledem k tomu, že pojem strategie byl až do začátku minulého století výlučně doménou vojenské teorie a praxe, podíváme se také, jak je možné definovat pojem vojenská strategie, a to podle Vojenského terminologického slovníku Ministerstva obrany USA (1987, s. 232): ,Vojenská strategie je umění a věda využívání ozbrojených sil státu pro dosažení cílů státní politiky použitím síly anebo hrozbou jejího použití.‘“ (Grasseová a kol., 2010, s. 22)

Strategie je tedy cesta, jak dosáhnout požadovaných strategických cílů, což znamená výsledného budoucího stavu podniku.

„Ve světě jsme svědky různého strategického chování, přičemž:

- firmy se většinou spojují k získání většího trhu a vyššího objemu prostředků,*
- alespoň část produkce jsou speciality s vysokou přidanou hodnotou,*
- vytvářejí se široké obchodní sítě s využitím všech forem realizace obchodu (zastoupení, afilace, prodejní organizace, smlouvy s prostředníky a distributory),*
- firmy vyhledávají tržní mezery (gaps) a uplatňují tak strategii „modrých oceánů“,*

- *uskutečňují se nové sdružené investice do velkých kapacit s rychlou realizací, zaměřené na nové trhy.*“ (Fotr, 2012, s. 321)

Smyslem podnikání je různě upravované staré přísloví „náš zákazník, náš pán“ při dosahování maximalizace zisku. Hlavním prostředkem k dosažení vysokého zisku podniku je nejen dobře znát konkurenci, ale také ji dokázat předběhnout. Toho lze dosáhnout dobrou kvalitou, srovnatelnými cenami, lepšími dodacími podmínkami, lhůtou splatnosti, dobrými vztahy se zákazníky, dodržováním slibů, rychlým vyřizováním stížností a reklamací. Podmínkou úspěšné realizace strategie je mít jasný a reálný cíl, potřebnou technickou úroveň s vhodnými ekonomickými podmínkami. Realizace strategie musí být zahájena strategickým rozhodnutím. (Fotr, 2012)

2.2.2 Strategické plánování

Plánování zahrnuje stanovení toho, jak budou specifické cíle dosahovány. Vztahuje se ke stanovení opatření ve formě konkrétních projektů a také zahrnuje stanovení odpovědnosti a časového horizontu pro dosažení všech specifických cílů. Plánování obsahuje taky velikost potřebných zdrojů k naplnění cílů. (Grasseová a kol., 2010)

Podniky dnes zásadně mění proces strategického plánování, a to tak, že se soustředí na konkrétní případy a příležitosti. To znamená, že se důsledněji promýšlí každé zásadní strategické rozhodnutí a jeho očekávané důsledky na výkonnost a hodnotu podniku. Strategické plánování nemůže být účinné, pokud nepodněcuje strategické rozhodování. Identifikace strategických příležitostí vytváří, monitoruje a aktualizuje strategické plány. Proces strategického plánování musí být koncipován tak, aby managementu umožňoval objevit co nejvíce skrytých strategických příležitostí. (Fotr, 2012)

„Manažeři musí zajistit, aby všichni klíčoví členové organizace byli zapojeni do tvorby strategie a aby podporovali její realizaci.“ (Fotr, 2012, s. 324)

Strategické plánování zahrnuje dva na sebe navazující procesy stanovení strategického zaměření a formulace strategie, jejichž výstupy by měly odpovědět na otázky: Kde chceme být? Jak se tam dostaneme? Účelem strategického plánování je zlepšit kvalitu dnešních rozhodnutí ve světle budoucího vývoje. (Grasseová a kol., 2010)

2.2.3 Strategická analýza prostředí podniku

Analýza prostředí podniku je zaměřena na dění „uvnitř“ i „vně“ jednotlivých odvětví podniku. Měla by být prováděna permanentně, nikoliv pouze ve vymezených časových intervalech. Na základě strategické analýzy je potřeba průběžné korekce scénářů rozvoje vnějšího a vnitřního prostředí, aktualizace stanovení konkurenční pozice a zpřesnění strategické vize. (Fotr, 2012)

Je důležité upozornit na to, že všechny metody strategické analýzy vnějšího i vnitřního prostředí se dají podle účelu, pro který jsou použity, kombinovat a modifikovat.

a) Nástroje vnější strategické analýzy

Vnější prostředí podniku je možné rozčlenit na dvě oblasti, a to na mikrookolí a makrookolí.

Mikrookolí zahrnuje podniky, které si přímo konkurují, a jejichž produkty jsou si navzájem substituty. Je to přímé okolí podniku, respektive konkurenční síly působící na podnik.

Makrookolí je možné chápat jako „obal“ mikrookolí a je pro podniky stejné. (Grasseová a spol., 2010) V rámci analýzy makrookolí podniku se obvykle sbírají a hodnotí informace o vývoji legislativy, demografickém vývoji, vývoji hospodářství, sociologickém vývoji (včetně kulturního aspektu), vývoji technologií, informace o politických aspektech země, ekologických vlivech aj. (Fotr, 2012)

Mezi nejčastěji popisované nástroje vnějšího prostředí patří PESTLE analýza a analýza konkurence v odvětví – Porterův model. Tyto dva vybrané nástroje budou předmětem analýzy v praktické části této bakalářské práce.

❖ PESTLE analýza

Tato analýza je součástí strategického managementu společnosti, která se obvykle vytváří tehdy, kdy se podnik rozhoduje nad dlouhodobým strategickým plánem nebo přemýšlí o realizaci velkého projektu.

„Účelem PESTLE analýzy je odpovědět na tři základní otázky:

- *Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?*
- *Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?*
- *Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?*

Prognózy stanovených charakteristik vývoje vnějšího prostředí v souladu s touto metodou mohou sehrát významnou roli v rozhodovacích procesech o budoucím směřování dané organizace.“ (Grasseová a kol., 2010, s. 178)

Metodou PESTLE analyzujeme tyto faktory vnějšího prostředí:

- *Politické*, tj. působení politických vlivů současných i budoucích. V tomto prostředí se sleduje forma a stabilita vlády, zahraniční konflikty apod.
- *Ekonomické*, tj. působení a vliv ekonomiky. Patří sem makroekonomické faktory (míra inflace, úroková míra, výše HDP, měnová stabilita apod.), přístup k finančním zdrojům a daňové faktory (výše a vývoj daňových sazeb, cla apod.)
- *Sociální*, tj. působení sociálních a kulturních změn. V tomto prostředí se analyzují demografické charakteristiky, životní úroveň, dostupnost pracovní síly, vzdělání apod.
- *Technologické*, tj. dopady nových a vyspělých technologií, např. podpora vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy, realizace nových technologií apod.
- *Legislativní*, tj. vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy, např. obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, funkčnost soudů apod.
- *Ekologické*, tj. ekologická problematika na národní i světové úrovni a otázky jejího řešení. Mezi tyto faktory se řadí např. přírodní a klimatické vlivy, čerpání neobnovitelných zdrojů energie, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování apod.

❖ **Porterův model**

Porterova analýza pochází z Harvard Business School, kde ji v roce 1979 zformuloval profesor Michael Eugene Porter. Definoval celkem 5 sil, které bezprostředně ovlivňují podniky v daném odvětví. Každé odvětví je jedinečné, proto také jednotlivé faktory budou mít jinou důležitost pro rozhodování o struktuře odvětví.

Podnik musí analyzovat vliv pěti činitelů na ziskovost, kterými jsou:

- *Hrozba silné rivalry.* Profil konkurence v rámci daného oboru by měl poskytnout podklady pro porovnání s vlastním podnikem, např. v následujících oblastech: pokrytí trhu, počet zákazníků, kvalita produktů a služeb, úroveň technologie, vztah cena/výkon, inovační klima, frekvence uvádění nových produktů na trh, kvalifikace pracovníků, styl podnikového vedení, know-how a řada dalších.
- *Hrozba vstupu nových konkurentů.* Vstupující konkurence se často uchyluje k agresivní cenové politice, proto je třeba analyzovat tržní bariéry, které mohou tento vstup zpomalit: potřeba kapitálu, potřeba nových technologií, umístění podniku, potřeba zkušeností aj.
- *Hrozba substituce výrobků.* Substituty jsou produkty, které mohou sloužit podobnému nebo stejnému účelu, jinak řečeno dokáží se vzájemně funkčně nahradit. Nebezpečí vzrůstá, jestliže u substitučního výrobku je výhodnější poměr kvalita a cena nebo jde o sortiment, kde jsou kupující velmi pružní apod.
- *Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků.* Pokud je odběratelem subjekt trhu výrobců, rozhodují o nákupním chování kritéria jako je jakost, dodací lhůta, cena a další, oproti psychologickým či sociologickým faktorům, které rozhodují v nákupním chování jednotlivce či rodiny.
- *Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů.* Obdobně jako moc kupujících, tak i moc dodavatelů roste zvyšováním stupně koncentrace, dodáváním jedinečných výrobků, ovlivňováním kvality konečného výrobku. (Tomek, 2009)

Pro analýzu vnějšího prostředí se používají i další metody, které mají svůj význam pro získávání např. prognostických názorů expertů nebo předpovědi budoucích událostí, míry zainteresovanosti zájmových skupin, tzv. stakeholders a míry uspokojení jejich potřeb anebo participativní metody. Mezi tyto metody patří např.:

- metoda scénářů,
- metoda delfská,
- analýza zainteresovaných stran,
- Focus Groups. (Grasseová a kol., 2010)

b) Nástroje vnitřní strategické analýzy

Strategie podniku musí reagovat nejen na podmínky dané odvětvím a celkovým stavem vnějšího prostředí, ale musí brát v úvahu vlastní situaci v podniku, její silné a slabé stránky vycházející ze zdrojů a schopností podniku. (Grasseová a kol., 2010)

Mezi metody vnitřní analýzy patří např.:

- brainstorming,
- brainwriting,
- diagram příčin a důsledků,
- benchmarking,
- GAP analýza aj.

c) SWOT analýza jako integrující analytický nástroj

SWOT je typ strategické analýzy stavu podniku z hlediska jeho silných stránek (strength), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats). Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí podniku (vnější prostředí).

Ve vnitřním prostředí identifikujeme a hodnotíme silné a slabé stránky podniku. Při této analýze lze využít model McKinseye, tzv. model 7S, který se zaměřuje na tyto oblasti: Skupina, Strategie, Sdílené hodnoty, Schopnosti, Styl, Struktura, Systémy. (Grasseová a kol., 2010)

Ve vnějším prostředí identifikujeme a hodnotíme příležitosti a hrozby pro podnik. Analýzu příležitostí a hrozeb lze realizovat s využitím PESTLE analýzy. (Grasseová a kol., 2010)

SWOT analýza vybraného podniku bude blíže popsána v praktické části této práce.

2.3 Výkonnost a tržní hodnota podniku

„Není snadné popsat fungování firmy, neboť neexistuje a pravděpodobně ani nebude existovat žádný model či postup, který by postihl všechnu její složitost. Není dobré dát se cestou

prázdných zobecnění, ale ani se ztratit v labyrintu tisícerych detailů.“ (Neumaierová, Neumaier, 2002, s. 7)

Je důležité mít jasno v otázce kritéria výkonnosti podniku, způsobu jeho vyjádření a měření. Vlastníci vkládají do podnikání kapitál a různými nástroji chtějí zvýšit jeho hodnotu. Zároveň s tímto cílem se v zájmu rovnováhy snaží respektovat zájmy a přínos užítu všem, kteří jsou nějakým způsobem spjati s činností podniku.

V podniku existuje spousta činností, z nichž každá plní svou funkci při dosahování cíle. Proces je takový řetězec činností, který zároveň vytváří hodnotu pro zákazníky. Každý výrobce řeší v tržním hospodářství, jaký zvolit výrobní program (jaké výrobky vyrábět), jaký zvolit výrobní proces (jakým technologickým postupem), ale taky jak zajistit výrobní faktory pro výrobu efektivně. Míru účinnosti (efektivnosti), s jakou jsou výrobní faktory využívány ve výrobě, představuje produktivita podniku. Úroveň produktivity je dána poměrem množství produkce k objemu užitých vstupů za určité období, jak je patrné ze vzorce 2.1.

Vzorec 2.1: Výpočet celkové produktivity

$\text{Celková produktivita} = \text{výstup} / \text{vstup (práce + kapitál + energie + materiál)}$

Zdroj: Neumaierová, Neumaier, 2002

Výstupem není množství vyprodukovaného zboží, ale **hodnota přidaná pro zákazníky**.

Hodnotové vyjádření je jediný způsob, jak nalézt společného jmenovatele pro všechny činnosti, jež se v podniku odehrávají. Tyto informace se nacházejí v účetních výkazech a jsou zcela nepostradatelné pro hodnocení úspěšnosti podniku. Rozborem účetních dat je možné zjistit důvod současného stavu výkonnosti podniku a následně se z toho poučit. Pro podnik je však důležité, jak má fungovat v budoucnosti. Pro tento účel je důležité vytvořit plánovanou rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow.

Při posuzování budoucích toků firmy je důležité respektovat dvě skutečnosti: **větší cenu mají toky, jež získáte dříve a které získáte s větší jistotou**. Převyšuje-li cena podniku investice majitele, byla vytvořena kladná čistá současná hodnota, která je základním kritériem

úspěšnosti podniku. Velikost čisté současné hodnoty ukazuje, o kolik se zvýšilo bohatství vlastníků podniku. (Neumaierová, Neumaier, 2002)

2.4 Finanční analýza

Finanční analýza je v moderních podnicích nedílnou součástí finančního řízení. Na rozdíl od finančního účetnictví a daňové problematiky není upravována žádnými obecně závaznými legislativními předpisy. Cílem každé finanční analýzy je podat co nejvěrnější obraz o finanční situaci podniku. Smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. (Mrkvička, Kolář, 2006)

Finanční analýzu podniku lze rozdělit na externí a interní finanční analýzu. Externí finanční analýza vychází z veřejně dostupných účetních informací. Interní finanční analýza čerpá údaje nejen z finančního účetnictví, ale zejména z účetnictví manažerského, vnitropodnikových kalkulací, plánů aj.

Postup, jak poznat finanční zdraví podniku, identifikovat jeho slabé a silné stránky, lze charakterizovat jako:

- „zobrazení uplynulého vývoje finanční situace a finančního hospodaření podniku,
- určení příčin jejich zlepšení nebo zhoršení,
- volbu nejvhodnějších směrů dalšího vývoje činnosti a usměrňování finančního hospodaření a finanční situace podniku.“ (Mrkvička, Kolář, 2006, s. 14)

Za finančně zdravý podnik lze považovat takový podnik, jenž je schopen uhrazovat včas splatné závazky, a to nejen v krátkodobém horizontu, ale i z perspektivy dlouhodobé likvidity. Bez platební schopnosti většinou neexistuje možnost fungování podnikatelské činnosti podniku. Další podmínkou finančního zdraví je schopnost vytvářet zisk, zhodnocovat vložený kapitál – toto kritérium označuje podstatu podnikání jako takového. Každý vstupuje do podnikání s myšlenkou vytvářet dostatečný přebytek výnosů nad náklady – zisk, respektive rozšíření vlastního bohatství. (Šuleř, 1997)

Může nastat situace, kdy se podnik potýká s finančními problémy, např. klesá jeho výsledek hospodaření, a tím se nachází v situaci, kdy nemůže platit ve stanovené lhůtě své

závazky. Pokud problémy s likviditou přetrvávají a nelze je vyřešit bez výrazných změn nebo způsobu financování, tak se podnik z pohledu finanční analýzy ocitá ve finanční tísní.

2.4.1 Uživatelé finanční analýzy

Finanční analýza posuzuje minulost podniku, hodnotí současný stav a předvídá budoucí finanční podmínky podniku. Zájemce o výsledky těchto údajů lze rozdělit na externí a na interní.

Mezi externí uživatele patří investoři, obchodní partneři – dodavatelé a odběratelé, zaměstnanci, banky, stát a jeho orgány, ostatní uživatelé – daňoví poradci, burzovní makléři, odborové svazy, univerzity, novináři.

Mezi interní zájemce finanční analýzy patří vlastníci, manažeři a vedoucí pracovníci podniku. „*Ti zase chtějí vědět co nejvíce o konkurentech, těžit z jejich slabin a ukrást jejich know-how. Sami sobě chtějí ‚nalévat čistého vína‘, ale akcionářům a potencionálním věřitelům se chtějí předvést v lepším světle, daňové úřady by chtěli přelstít a hlavně svá tajemství si zachovat. Interní uživatelé vyžadují informace detailnější. A spíše o tom, co bylo, než o tom, co bude.*“ (Mrkvička, Kolář, 2006, s. 14)

2.4.2 Zdroje informací pro finanční analýzu

Celkový obraz o zapojení jednotlivých výrobních faktorů do procesu transformace poskytují především výkazy finančního účetnictví, které jsou součástí účetní uzávěrky, dále informace z vnitropodnikového účetnictví, ale i ostatní výstupy informačního systému podniku. Základními prameny pro potřeby technické ekonomické analýzy jsou **rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích**, jejichž rozsah a obsah je upravený platnou legislativou. (Nývltová, Marinič, 2010)

Rozvaha je soupisem majetku členěného podle dvou hledisek:

- podle druhu majetku (co mám), položkami jsou **aktiva** uspořádaná podle stupně jejich likvidity,
- podle původu majetku (odkud to mám), položkami jsou **pasiva** (zdroje majetku) uspořádaná podle trvalosti. (Mrkvička, Kolář, 2006)

Konkrétním položkám aktiv však nelze jednoznačně přiřazovat konkrétní položky pasiv, protože každá ze stran je členěna podle jiného hlediska. Musí ale platit bilanční rovnice, která je uvedena ve vzorci 2.2.

Vzorec 2.2: Bilanční rovnice

$$\Sigma \text{ AKTIV (netto) } = \Sigma \text{ PASIV}$$

Zdroj: Mrkvička, Kolář, 2006

Výkaz zisku a ztráty je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Je významným podkladem pro hodnocení finanční ziskovosti. Výkaz zisku a ztráty obsahuje tokové veličiny, a proto jejich změny v čase nemusejí být rovnoměrné, výnosy dosažené v určitém období a náklady s nimi spojené nemusejí být vynaloženy ve stejném období. (Šuleř, 1997)

Výsledek hospodaření je úhrnem výsledkových operací v daném účetním období, přičemž výnosy mají znaménko kladné, náklady záporné. Výpočet výsledku hospodaření je uveden ve vzorci 2.3.

Vzorec 2.3: Výpočet hospodářského výsledku

$$\text{VH} = \Sigma \text{ VÝNOSŮ } - \Sigma \text{ NÁKLADŮ}$$

Zdroj: Mrkvička, Kolář, 2006

Výkaz cash flow charakterizuje pohyb peněžních prostředků podniku (přírůstky, úbytky) za určité období. CF není možné ztotožňovat se stavem peněžních prostředků, jak je zachycen v rozvaze k určitému okamžiku. CF charakterizuje změnu stavu peněžních prostředků za určité období.

Integrujícím prvkem mezi rozvahou a výkazem zisku a ztráty je výsledek hospodaření. Mezi výkazem cash flow a rozvahou je integrujícím prvkem položka peněžní prostředky.

2.4.3 Metody a postupy provádění finanční analýzy

Možnosti nebo způsoby srovnání výsledků finanční analýzy jsou:

- srovnávání v čase (analýzy trendů),
- srovnávání v prostoru (mezipodniková srovnání),
- srovnávání skutečnosti s plánem,
- srovnávání na základě expertních zkušeností (odborných odhadů).

Pro potřeby rozboru účetních výkazů lze použít dva základní metodické postupy:

- a) procentní rozbor – který uvádí podíly jednotlivých položek rozvahy na celkových aktivech, resp. pasivech, nebo podíl jednotlivých údajů výsledovky k částce tržeb,
- b) poměrové ukazatele – vypočítají se jako poměr jednoho nebo několika údajů k jiné položce nebo skupině položek z účetních výkazů.

2.4.4 Vybrané poměrové ukazatele finanční analýzy

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem a vycházejí výhradně z údajů ze základních účetních výkazů. Účetní výkazy jsou veřejně dostupné informace a má k nim přístup i externí finanční analytik. Vzorce jednotlivých poměrových ukazatelů jsou uvedeny v příloze č. 1.

➤ Ukazatele rentability

Tyto ukazatele patří mezi nejoblíbenější a nejsledovanější indikátory hodnocení úspěšnosti podnikatelské činnosti, resp. její výkonnosti. Ukazatelé rentability jsou nejvíce zajímavé pro akcionáře a potenciální investory, protože slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Obecně lze rentabilitu vyjádřit jako poměr zisku k částce vloženého kapitálu.

Ke zjišťování rentability jsou v praxi nejvíce používány tyto ukazatele:

- rentabilita celkových aktiv (ROA), která vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, její výdělečnou schopnost nebo produkční sílu,

- rentabilita vlastního kapitálu (ROE), která vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku neboli kolik korun čistého zisku je podnik schopen vyprodukovat z koruny vlastního kapitálu
- rentabilita tržeb (ROS) představuje poměr zisku k tržbám a ukazuje, kolik obratu je potřeba udělat na daný zisk. (Růčková, 2011)

➤ **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity slouží ke zjištění, zda podnik bude či nebude mít potíže se splácením těch závazků, které jsou splatné v blízké budoucnosti. Tyto poměrové ukazatele poměřují to, čím je možno platit (čítatel) k tomu, co je třeba zaplatit (jmenovatel), to znamená, že obecně hodnotí vybrané složky oběžných aktiv k aktuálně splatným závazkům. Rozlišují se tři úrovně ukazatelů krátkodobé likvidity:

- ukazatel běžné (celkové) likvidity, který vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobá pasiva podniku,
- ukazatel pohotové likvidity, ve kterém je odstraněn vliv nejméně likvidní části majetku, tj. zásob a berou se v úvahu jen tzv. pohotové prostředky,
- ukazatel okamžité likvidity, který ovšem není příliš stabilní, protože výše krátkodobého finančního majetku lze zjistit pouze z podkladů podnikové účtárny.

➤ **Ukazatele aktivity**

Pomocí ukazatelů aktivity je charakterizována efektivnost využití podnikového majetku – jako celku i jeho jednotlivých složek (fixních aktiv, zásob, pohledávek apod.). Měří vytvořené tržby k 1 Kč vložených aktiv. V rámci hodnocení aktivity jsou používány tyto základní typy ukazatelů:

- rychlost obratu majetkových částí podniku (obrátky aktiv) – vyjadřuje kolikrát (počet obrátek) se za určitou dobu přemění majetek (jeho části) v peněžní prostředky,

- doba obratu aktiv, příp. jeho částí, vyjadřuje, jak dlouho je kapitál vázán v majetku podniku, jinými slovy, jak dlouho trvá, než se z něj kapitál postupně uvolní, přemění se v peněžní prostředky,
- rychlost obratu zásob – vyjadřuje počet obrátek zásob za sledované období,
- doba obratu zásob – ukazatel charakterizuje úroveň běžného provozního řízení,
- doba obratu pohledávek – udává, za jak dlouho jsou odběratelem uhrazovány faktury,
- doba obratu závazků - charakterizuje platební morálku podniku vůči svým dodavatelům.

➤ **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti (finanční stability) vyjadřují různými způsoby zadluženost podniku, tj. vztah mezi cizími a vlastními zdroji podniku. Mezi ně lze zařadit např.:

- ukazatel celkové zadluženosti, tzv. ukazatel věřitelského rizika, který udává, do jaké míry je podnik financován cizími zdroji,
- ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu, který určuje výši cizího kapitálu připadajícího na 1 Kč vlastního kapitálu. Hodnotí míru finanční samostatnosti.

3 Představení podniku

Pivovar Uherský Brod, a.s. se sídlem v Uherském Brodě se zabývá výrobou piva s dlouholetou tradicí a bohatou historií. Osvědčenými postupy zde vznikají rozmanité druhy piva vyznačující se svými specifickými příchutěmi.

3.1 Základní údaje

Obchodní firma:	Pivovar Uherský Brod, a.s.
Sídlo:	Uherský Brod, Neradice 369, PSČ 688 16
Datum zápisu:	28. března 1995
Identifikační číslo:	607 42 917
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	hostinská činnost pivovarnictví a sladovnictví výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona silniční motorová doprava
Statutární orgán:	JUDr. Ing. Zdeněk Radil – předseda představenstva Ing. Eva Kropová – místopředseda představenstva Ing. Otakar Binder – člen představenstva
Základní kapitál:	72 500 000,- Kč

3.2 Historie společnosti

Historie vaření piva v bývalém královském městě Uherský Brod má dlouholetou tradici, která sahá až do středověku. Z historických pramenů je dochována zmínka, že i nejznámější česká a světová osobnost J. A. Komenský patřil do pivovarské rodiny, neboť jeho otec Martin byl členem cechu pivovarníků v Uherském Brodě. Již v roce 1614 si měšťané postavili první společný pivovar, který nahradil právovárečné domy. V období třicetileté války byl bohužel zničen švédskými vojsky. O pár let později, roku 1652, byl postaven druhý pivovar, který byl později po zadlužení městské rady odkoupen rodinou Kauniců. Rodina začala pivovar pronajímat a jedním z posledních nájemců panského pivovaru byl český sládek František Bedřich Janáček, který žil v letech 1845 – 1925. Kvůli neshodám s majitelem se rozhodl ve městě zbudovat svůj vlastní pivovar. F. B. Janáček svou stavbu dokončil v roce 1895 a svou iniciativou pozvedl pivovar mezi přední závody tohoto druhu u nás. Již v předválečné době pivovar zatlačoval všechny zastaralé pivovary v okolí, včetně panského pivovaru, který byl v roce 1902 uzavřen. V roce 1921 se dostal do vedení rodinného podniku syn Jaromír Janáček a o deset let později se pivovar změnil na akciovou společnost. Následovala rozsáhlá rekonstrukce a společnost dosáhla výstavu, tzn. objemu produkce piva 44 000 hl. v roce 1945. Uhersko-brodský pivovar a sladovna Fr. Janáček a syn, akciová společnost byl v roce 1948 znárodněn. Jaromír Janáček vykonával v pivovaru funkci správce až do své smrti v roce 1951. V roce 1961 vznikly Jihomoravské pivovary n. p. (později Pivovary a sodovkárny Brno, a.s.), pod které patřilo devět závodů včetně pivovaru Janáček. Po roce 1989 projevil zájem o pivovar syn Jaromíra Janáčka a snažil se dědictví po svém otci a dědovi získat zpět. V rámci restituce získal Ing. Jaroslav Janáček, CSc. a jeho sestra Eva pouze část majetku, zbývající část museli od společnosti Pivovary a sodovkárny Brno, a.s. odkoupit. Po stránce technologické pivovar nebyl v dobrém stavu, proto bylo nutné začít tímto směrem investovat. Byla pořízena nová varna řízená počítačem, zprovozněna nová plnicí linka na sudy KEG a došlo k postupné modernizaci technologického zařízení ve výrobě. Po rozdělení Československa se výrazně snížil export na Slovensko a výstav piva poklesl téměř o 40 %. V roce 1995 se pivovar Janáček transformoval na akciovou společnost a následně akcie prodal společnosti Delta M a.s. z Uherského Hradiště. V tomto roce pivovar hospodařil se ztrátou 9,6 mil. Kč. Přesto v roce 1996 společnost investovala do zřízení vlastní autodopravy z důvodu špatných zkušeností s tehdejší autodopravcem. Nový ředitel pivovaru Janáček

Josef Brauner, který nastoupil do funkce v roce 1999, si vytyčil jasný cíl – zvýšit kvalitu piva, protože se domníval, že je to jediná možná podmínka k úspěchu na trhu, kde panovala tvrdá konkurence. To se společnosti podařilo a ohlas na kvalitu piva byl velmi kladný. To se samozřejmě odrazilo pozitivně i na obchodních aktivitách a pivovar Janáček poprvé od rozpadu Československa zaznamenal podstatné zvýšení výroby. Na základě iniciativy tehdejšího sládka Jaroslava Horehledě ustoupila společnost od pasterizace sudového piva, čímž došlo k odstranění tzv. pasterizační příchuti. Vedení pivovaru investovalo do nového křemelinového filtru, který sudové pivo filtruje dvakrát. V tomto roce pivovar Janáček začal vyrábět pivo v PET lahvích a drtivou většinu této produkce vyvážel do Polska, kde v tu dobu nebyl zaběhnutý systém vracení lahví ze skla. Ve stejném roce, tj. v roce 1999, se na produkci piva v PET lahvích specializovaly pouze 3 další pivovary v Česku. Ve stejnou dobu dva pivovary v České republice hodlaly uvést na trh ochucené pivo a pivovar Janáček byl jedním z nich. Zástupci zahraniční firmy, která měla na výrobu ochuceného piva patent, byli úzce spjati s regionem Uherskobrodsko, a tak se rozhodli pro spolupráci s Pivovarem Janáček. Společnost postupně zahájila výrobu piva s příchutí malinovou, višňovou, citrónovou, zázvorovou a směsí bylin. Pivovar Janáček samozřejmě vyráběl stále piva tradičních příchutí a také sezónní zlatavý mok s názvy Vánoční speciál a Velikonoční speciál. V příloze č. 2. jsou uvedeny fotografie historické a současné budovy pivovaru.

Firma K Brewery Group od roku 2007 majetkově vstupovala do malých a středních nezávislých pivovarů v tuzemsku. V listopadu 2007 se stala novým majitelem pivovaru v Uherském Brodě. V únoru roku 2012 obchodní jednotka pivovarnické skupiny K Brewery, sdružující sedm regionálních pivovarů v Čechách a na Moravě, změnila název na Pivovary Lobkowicz, a.s. Následně v dubnu toho roku se Pivovar Janáček vrátil ke svému původnímu názvu Pivovar Uherský Brod.¹

V průběhu své historie, ale i v navazující současnosti Pivovar Uherský Brod získal spoustu prestižních ocenění. Jednotlivá ocenění jsou uvedena v příloze č. 3.

¹ PIVOVAR UHERSKÝ BROD. *Historie pivovaru* [online].[cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.pivovar-uherskybrod.cz/pivovar/historie-pivovaru/>.

3.3 Současnost

Pivovar Uherský Brod se nachází v královském městě Uherský Brod. Je jediným průmyslovým pivovarem ve Zlínském kraji. V roce 1993 byla provedena rozsáhlá rekonstrukce všech prostor pivovaru, díky které dnes patří společnost mezi nejmodernější pivovary ve střední Evropě. V dalších letech byla do provozu uvedena plně automatizovaná moderní varna a stáčecí linka na nerezové KEG sudy, čímž se zvýšila kapacita výroby a kvalita piva. V roce 2013 prošel pivovar další částečnou modernizací výrobních prostor a investoval do marketingu pivních značek a inovací svých multipacků. Cílem společnosti je udržet tradici českého pivovarnictví - vaření poctivého piva podle původních receptur z kvalitních surovin. Pivovar má stanovenou politiku ochrany životního prostředí a politiku jakosti.

Pivovar Uherský Brod v současné době patří do společnosti Pivovary Lobkowicz. Jedná se o ryze českou společnost, která je vlastníkem nebo podílníkem v několika dalších regionálních pivovarech. Do společnosti Pivovary Lobkowicz patří pivovary – Černá Hora, Uherský Brod, Jihlava, Protivín, Vysoký Chlumec, Klášter a Rychtář. Většina těchto pivovarů se může pyšnit svou bohatou historií, sahající až do středověku, a rovněž byly v té době spojeny s nejvýznamnějšími šlechtickými rody u nás.

Každoročně v srpnu pořádá Pivovar Uherský Brod tradiční pivovarské slavnosti, které se konají v rozlehlém areálu společnosti. Pro zákazníky a hosty bývá vytvořen bohatý kulturní program. Dále pivovar pro veřejnost nabízí možnost exkurze. Dle přání zákazníků je exkurze spojena s ochutnávkou piva v tzv. staré varně.

Rok 2013 byl pro Pivovar Uherský Brod velmi úspěšný. V letních měsících vzrostl prodej piv meziročně o šest procent. V soutěži Zlatá pivní pečeť 2013 získal třetí místo Vídeňský ležák Kounic, vyrobený v Uherském Brodě, v konkurenci 624 piv ze 128 přihlášených pivovarů z několika evropských zemí. Tato soutěž pravidelně probíhá pod dohledem renomované kontrolní a certifikační společnosti a Státní zemědělské a potravinářské inspekce České republiky. Na vánoční období od 16. do 31. prosince Pivovar Uherský Brod připravil Sváteční kouřový ležák, který získal velmi dobrý ohlas u svých konzumentů. Na tuzemském trhu jsou kouřová piva spíše vzácností. V letošním roce, tj. v roce 2014, oslaví společnost

120 let od svého založení. Při této příležitosti chce představit i nové pivo. Mělo by jít o pivo konzumní, ne ultra speciál vyrobený čistě k výročí. Oslavy vyvrcholí pivovarskými srpnovými slavnostmi.

Pivovar Uherský Brod se odlišuje od ostatních pivovarů tím, že prodává většinu svého piva v sudech. Na našem trhu je objem prodaného piva lahvového vyšší než objem piva sudového. Nejprodávanějším pivem je dlouhodobě jedenáctka Patriot a nejrychleji rostoucí značkou je již zmiňovaný oceněný Vídeňský ležák Kounic. Zhruba osmdesát procent tuzemské produkce se spotřebuje v regionu Uherskohradištska, ve kterém Pivovar Uherský Brod působí. Vývoz do zahraničí činí něco málo přes deset procent, a to zejména na Slovensko.²

3. 3. 1 Technologie výroby piva v pivovaru Uherský Brod

Základem pro výrobu piva jsou tři klíčové základní suroviny – voda, slad, chmel. Slad, který je nejdůležitější surovinou, je vyrobený z ječmene procesem sladování. V první fázi výroby se slad šrotuje, smíchá se s vodou a přivádí do varny. Následuje proces mutování, při kterém se fyzikálně chemickou cestou rozštěpí škrob na nižší zkvasitelné cukry. Potom se od sladiny oddělí zbytky zrn a slupek. V závěrečné fázi se sladina vaří s chmelem, čímž se získá mladina, tj. roztok cukrů a hořkých látek. Ve vířivé kádi dochází k separaci hrubých kalů mladiny a následně směs protéká průtokovým chladičem, který zchlazuje mladinu na zákvasnou teplotu. Hlavní kvašení probíhá v otevřených kádích ve spilce, kde se do suroviny přidají pivovarské kvasnice. V tomto procesu prokvašuje cukr na alkohol, přičemž vzniká CO₂ a teplo. Vzniklé mladé pivo se uskladní v ležáckém sklepě, kde chuťově dozrává a nasycuje se CO₂, čímž se vytváří říz piva. Při tomto zrání se vytváří konečný buket piva. Celý proces je ukončen dvojnásobnou filtrací za použití moderních technologií. Hotové pivo se stáčí do sudů KEG a do lahví NRW a je tak připraveno pro své zákazníky.³ Fotodokumentace současné výroby piva pivovaru Uherský Brod je uvedena v příloze č. 4.

² PIVOVAR UHERSKÝ BROD. *Současnost pivovaru* [online].[cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://www.pivovar-uherskybrod.cz/pivovar/soucasnost/>.

³ PIVOVAR UHERSKÝ BROD. *Technologie výroby piva* [online].[cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://www.pivovar-uherskybrod.cz/pivovar/technologie-vyroby-piva/>.

3. 3. 2 Sortiment výroby

V současné době pivovar Uherský Brod vyrábí devět druhů piv dle původních receptur s použitím žateckého chmele, kvalitní vody a vybraných sladů z prvotřídních moravských ječmenů. Piva se značkou Uherský Brod se vyznačují výraznou hořkostí a vysokou plností. Sudová piva z tohoto pivovaru nejsou pasterována a uchovávají si tak řadu zdraví prospěšných látek.

Patriot – Uherský Brod

Patriot se vyznačuje plnou chutí, silným řízem a výraznou chmelovou hořkostí. V nabídce též jako nefiltrovaný ležák s vysokým obsahem pivovarských kvasinek. Pivo Patriot získalo 3. místo v soutěži „České pivo 2008“ a je nejprodávanějším pivem. Patriot je světlý ležák s obsahem alkoholu 4,6% obj.

Premium – Uherský Brod

Pro 12% ležák Premium je typická vysoká plnost chuti, silný říz a výrazná chmelová hořkost. Pivo Premium získalo 2. místo v soutěžích „Dočesná 2011“ a „PIVO České republiky 2010“. Premium je světlý ležák s obsahem alkoholu 5,0% obj.

Kounic Vídeňský ležák – Uherský Brod

Kounic se vyznačuje jantarově-měděnou barvou a charakteristickou jemně nahořklou, sametově hebkou chutí s oříškovými podtóny a příjemným kořeněným dozníváním. Toto pivo získalo svůj název podle rodiny Kauniců, která v minulosti vlastnila pivovar v Uherském Brodě. V nabídce je též jako nefiltrovaný ležák s vysokým obsahem pivovarských kvasinek. Kounic je ležák vídeňského typu s obsahem alkoholu 4,6% obj.

Perun – Uherský Brod

Při výrobě piva Perun se používá metoda tzv. studeného chmelení, kdy se kromě standardního trojitého chmelení na varně přidává ještě speciální čtvrtá a pátá dávka hlávkového chmele odrůdy Žatecký poloraný červeňák v pozdější fázi výroby za studena. Pivo tím získává

výraznější, přesto stále lahodnou hořkost a jemné chmelové aroma. Perun je nepasterizované světlé výčepní pivo s obsahem alkoholu 4,3% obj.

Dukát – Uherský Brod

Dukát se vaří dle původních receptur s použitím žateckého chmele, kvalitní vody a vybraných sladů. Pivo Dukát je osvěžující, výrazně hořké pivo se středním řízem a nižším obsahem alkoholu. Dukát je výčepní pivo s obsahem alkoholu 3,6% obj.

Comenius – Uherský Brod

Comenius je silné pivo s výraznou hořkostí a plností s nádechem medu a karamelu. Tento speciál byl pojmenován po otci Jana Ámose Komenského Martinovi, který byl do roku 1604 členem cechu pivovarníků v Uherském Brodě. Pivo Comenius obsadilo vítězné 1. místo v degustační soutěži „Dočesná 2011“ a 2. místo v klání „Cena českých sládků 2008“. Comenius je světlý speciál s obsahem alkoholu 6,0% obj.

Sváteční kouřový ležák – Uherský Brod

Nakuřovaná nebo též kouřová piva se vyrábějí s podílem sladu sušeného nad kouřem z dubového dřeva, případně rašeliny. Právě kouř dodává tomuto pivu charakteristické vlastnosti - velmi specifickou kouřovou až uzenou vůni i chuť. Toto výjimečné pivo se vaří podle původních receptur pivovarů v oblasti německého města Bamberg. Sváteční kouřový ležák je polotmavý ležák s obsahem alkoholu 5,0% obj.⁴

Pivovar Uherský Brod nabízí svým zákazníkům na svém e-shopu také produkty, které jsou s konzumací piva bezprostředně spojeny. Mezi nabízenými výrobky lze uvést sklenice a džbány na pivo, podnosy, ubrusy, různé etiky a tácky s logem společnosti.⁵ Ukázka pivního sortimentu je součástí přílohy č. 5.

⁴ PIVOVAR UHERSKÝ BROD. *Naše piva* [online].[cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://www.pivovar-uherskybrod.cz/nase-piva/>.

⁵ PIVOVAR LOBKOWICZ. E-shop [online].[cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://e-shop.pivovary-lobkowicz.cz/index.html>.

4 Aplikace vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti v podniku

V této části práce budou postupně provedeny analýzy a metody popsané v kapitole teoretických východisek.

4. 1 PESTLE analýza společnosti Pivovar Uherský Brod

Pro posouzení vnějšího prostředí společnosti Pivovar Uherský Brod je použita metoda PESTLE, která se zabývá analýzou jednotlivých faktorů, které mohou ovlivnit strategické chování podniku.

4. 1. 1 Politické a legislativní faktory

Hlavním kritériem pro posouzení těchto faktorů je důležité složení vlády a její stabilita. V současné době působí nová vláda v České republice velmi krátce, byla jmenována prezidentem Milošem Zemanem 29. ledna 2014. Vláda ČR chce na základě schváleného programového prohlášení mimo jiné usilovat o zkvalitnění legislativy, rozvoj podmínek pro podnikání, nastartování udržitelného hospodářského růstu, tvorbu pracovních míst, zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky země. Pokud se vládě podaří postupně plnit své cíle je pravděpodobná i její budoucí stabilita.⁶

Společnost pivovar Uherský Brod musí stejně jako ostatní podnikatelé a firmy v České republice dodržovat platnou právní legislativu ČR a některá nařízení Evropské unie. Mezi základní zákony, kterými se podnik musí řídit, patří občanský zákoník č. 89/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech č. 90/2012 Sb., zákoník práce, zákon o ochraně spotřebitele, zákon o účetnictví, zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o spotřební dani a další.

Mezi nepřímé daně, které podnik odvede do státního rozpočtu, se řadí spotřební daň a daň z přidané hodnoty. Zákon o spotřební dani vymezuje jednotlivé podmínky pro platbu této

⁶ IDNES. *Programové prohlášení vlády* [online]. IDNES [2014-02-10]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/programove-prohlaseni-vlady-did-/domaci.aspx?c=A140210_192557_domaci_brm.

daně. Patří sem daň z lihu, z piva, z vína a meziproduktů, z minerálních olejů a z tabákových výrobků. Analyzovaný podnik je plátcem spotřební daně, a je proto ovlivněn změnami zákona o spotřební dani. V roce 2010 došlo ke zvýšení sazeb spotřebních daní a tyto sazby jsou stále platné. Základní sazba daně z piva pro společnost Pivovar Uherský Brod je 32,00 Kč. Výše daně se vypočítá jako součin množství piva v hektolitrech, příslušné výše procenta koncentrace piva a základní sazby.⁷

Daňovou politiku podniku ovlivňuje i tzv. daň z přidané hodnoty. Zákon o DPH rozlišuje základní a sníženou sazbu DPH. V roce 2008 a 2009 činila základní sazba 19 % a 9 % snížená. Pro rok 2010 a 2011 byla vládou stanovena sazba základní daně 20 % a snížená sazba 10 %. Od ledna 2012 vzrostla snížená sazba na 14 %, základní sazba se nezměnila. V roce 2013 se zvýšily obě sazby DPH o jedno procento. V roce 2014 se sazby DPH nezměnily a dle zákona činí základní sazba 21 % a snížená sazba 15 %. Tyto časté změny nejsou pro podnikatelský sektor příliš dobré. Další změnou pro plátce DPH je od 1. ledna 2014 povinnost podávat daňová přiznání pouze elektronicky.

Společnost Pivovar Uherský Brod se dotknuly také nově zavedené změny v sazbě stravného a v sazbě základní náhrady za používání motorového vozidla, které mají platnost od 1. 1. 2014.

Pivovar Uherský Brod, a.s. je držitelem certifikátu jakosti ISO 9001:2001. Tento certifikát je zaměřen na zvýšení efektivnosti procesů v podniku, obsahuje požadavky na neustálé zvyšování kvality výrobků a požadavky zákazníků.

4. 1. 2 Ekonomické faktory

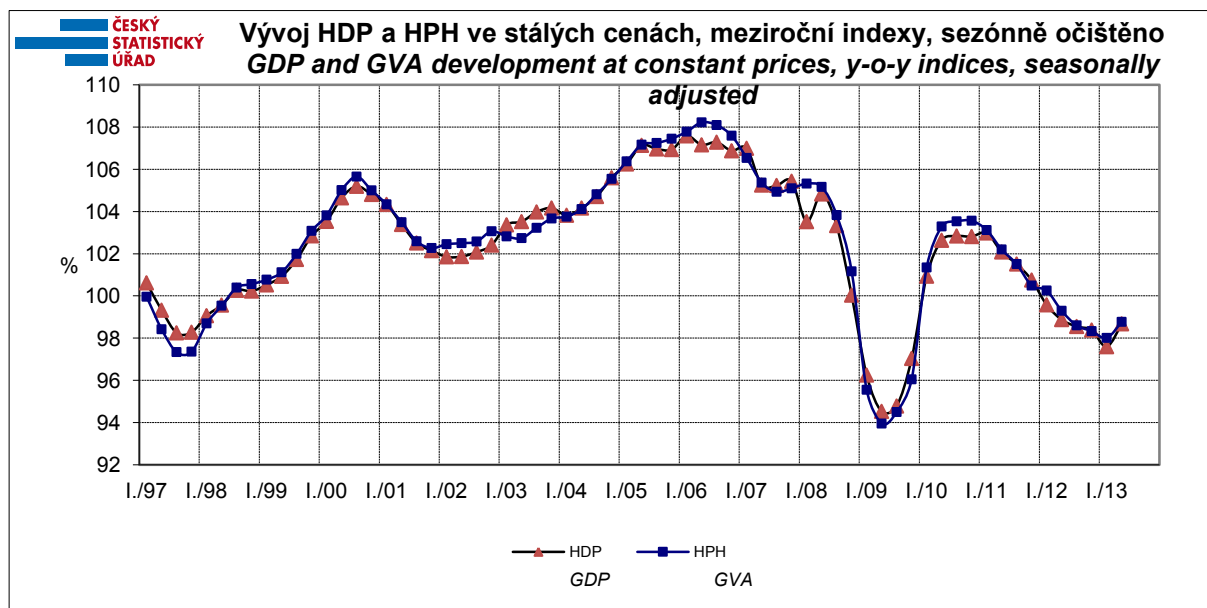
Současný stav ekonomiky a její předpokládaný vývoj ovlivňuje nejen spotřební chování obyvatel, ale působí hlavně na celou podnikatelskou sféru.

Klíčovým makroekonomickým ukazatelem, který výkonnost ekonomiky země ovlivňuje, je hrubý domácí produkt (dále jen HDP), který je peněžním vyjádřením součtu všech výrobků

⁷ FINANCE MEDIA. *Daně a mzda*. [online]. Finance [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/dph-a-spotrebni-dane/spotrebni-dane/pivo/>.

a služeb vytvořených na území určitého státu za určité období. Z údajů v grafu č. 4.1.2 vyplývá, že velký pokles HDP zaznamenala naše ekonomika v roce 2009 a to o 4,5 %. Tento propad způsobila světová ekonomická krize v roce 2008, která postihla i Českou republiku. V roce 2010 došlo k meziročnímu nárůstu o 2,5 % a HDP činil 3 759,0 mld. Kč. K mírnějšímu meziročnímu nárůstu došlo i v roce 2011, a to o 1,8 %. Rok 2012 přinesl snížení HDP ve výši 3 845,9 mld. Kč a poklesl meziročně o jedno procento. Ve 4. čtvrtletí 2013 došlo k meziročnímu nárůstu HDP o 0,8 %.

Graf 4.1 Vývoj HDP a HPH v letech 1997 - 2013



Zdroj: Český statistický úřad. *Informace* [online]. CZSO [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp090313.doc>.

Dalším důležitým ukazatelem je míra inflace. Inflace obecně znamená růst cenové hladiny zboží a služeb za určité období. Míra inflace pak udává změnu cenové hladiny. V roce 2009 činila míra inflace 1,0 %, v následujícím roce stoupla na 1,5 % a v roce 2011 dosáhla hodnoty 1,9 %. K výraznému nárůstu míry inflace došlo v roce 2012, a to na hodnotu 3,3 %. Na začátku roku 2014 činila průměrná roční míra inflace v ČR 1,4 %.

Nezaměstnanost jako další makroekonomický ukazatel působí na ekonomiku země v nemalém měřítku. Projevuje se jako ztráta kvalifikace pracovníka, nezaměstnaní lidé si

nemohou dovolit utrácet, tím se snižuje poptávka po výrobcích a službách, stát vyplácí nemalé dávky na podporu v nezaměstnanosti ze státního rozpočtu. Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu ve věku 15 – 64 let k datu 31. 1. 2014 dosáhl 8,6 % na území České republiky.

4. 1. 3 Sociální faktory

Česká republika se může pyšnit svými různorodými tradicemi. Mezi ně patří i tradice pití piva. Nejnovější průzkum Centra pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu Akademie věd ČR, který byl proveden v roce 2013, ukázal, že pojem pivní kultura je chápán jako kvalita piva, tradiční způsob vaření, spotřebované množství, cena, prostředí restaurace, v níž se pivo prodává apod. Na předním místě mezi nejdůležitějšími aspekty pivní kultury byla respondenty označena tradice pití piva v České republice. Průzkum dále ukázal, že podíl konzumentů piva se významně neliší mezi vzdělanostními nebo příjmovými skupinami spotřebitelů.⁸ Tento sociálně-kulturní faktor působí velmi pozitivně nejen na všechny pivovary na území našeho státu, ale také na společnost Pivovar Uherský Brod.

4. 1. 4 Technologické faktory

Pro zvyšování konkurenceschopnosti podniku je významné zvyšování její výkonnosti. Technologická oblast podnikání čelí rychlému zastarávání, proto je důležité, aby se podniky zaměřily na neustále se rozvíjející technologie v oboru jejich podnikání, podporovaly vědu a výzkum, sledovaly trendy v oblasti informačních a komunikačních technologií.

V rámci energetického projektu rekonstrukce chlazení Pivovar Uherský Brod uvedl do provozu nový systém chlazení, který má umožnit dosáhnout až 20% úspory elektrické energie. Tato nová chladicí linka byla slavnostně uvedena do provozu v listopadu 2013. Nové chlazení má větší výkon, s nižším množstvím chladicí tekutiny lze dosáhnout rychleji vyššího chladicího efektu. Tato investice byla realizována v rámci druhé etapy energetického projektu. První etapa byla započata v roce 2010 a zahrnovala rekonstrukci teplovodního hospodářství

⁸ SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR, v.v.i. *Centrum pro výzkum veřejného mínění*. [online]. http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7131/f3/OR131120a.pdf

a dále instalaci brýdového kondenzátu na mladinové pánvi. Cílem této investice bylo snížení spotřeby plynu a zvýšení efektivnosti procesu ve varně.⁹

4. 1. 5 Ekologické faktory

Vzhledem k neustále se zvyšujícím požadavkům společnosti na ochranu životního prostředí byl zpracován soubor norem systému environmentálního managementu. Mezi přínosy certifikace tohoto systému patří např. zajištění a zlepšení péče o prostředí, snížení rizik, uvědomění si vlastní zodpovědnosti, motivace zaměstnanců aj.¹⁰ Společnost Pivovar Uherský Brod je držitelem certifikátu životního prostředí ISO 14001:2005.

4. 1. 6 Shrnutí nejvýznamnějších faktorů PESTLE analýzy

Pro společnost Pivovar Uherský Brod je důležitá výše sazby spotřební daně a daně z přidané hodnoty, která ovlivňuje cenu piva. Pokles HDP a vysoká nezaměstnanost v analyzovaných letech mají vliv na snížení kupní síly obyvatel. Nízká čísla těchto makroekonomických ukazatelů neponížily výrazně spotřebu piva v Pivovaru Uherský Brod, a to zejména díky tradici pití piva v České republice. Zavedením inovací v podobě nové chladicí linky a předchozí rekonstrukci teplovodního hospodářství se společnost snaží o snížení nákladů za energie a zvýšení efektivnosti procesu výroby.

4. 2 Porterův model společnosti Pivovar Uherský Brod

Porterův model je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku působícího v určitém odvětví je určována působením pěti základních faktorů. V následující části bude analyzováno pět sil, které formují strukturální atraktivitu pivovarnického odvětví, a taky bude analyzován vliv jednotlivých činitelů na společnost Pivovar Uherský Brod.

⁹ PIVOVAR UHERSKÝ BROD. *Aktuality* [online].[cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.pivovar-uherskybrod.cz/pivovar/aktuality/2152-pivovar-uhersky-brod-zprovoznil-novy-system-chlazení/>.

¹⁰ CQS - SDRUŽENÍ PRO CERTIFIKACI SYSTÉMŮ JAKOSTI. *Normy* [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-140012005-Environmentalni-management.html>.

4. 2. 1 Hrozba silné rivalry

V současné době existuje na tuzemském trhu s pivem skupina tzv. průmyslových pivovarů, z nichž větší polovina patří velkým národním nebo nadnárodním společnostem, a skupina středních a malých pivovarů neboli minipivovarů.¹¹

Největším konkurentem na trhu s pivem je Plzeňský Prazdroj, a.s., který se svým objemem produkce stal současným „lídrem“ na trhu a patří mezi největší exportéry českého piva. Mezi nejznámější značky piva, které Pivovar Plzeňský Prazdroj vaří, jsou Pilsner Urquell, Gambrinus, Velkopopovický Kozel, Radegast, Birell, Master, Frisco, Primus a Klasik. Plzeňský Prazdroj, a.s. je součástí globální skupiny SABMiller.¹² Druhým největším konkurentem je společnost Pivovary Staropramen, jejímž stoprocentním majitelem je největší pivovarnická společnost světa Molson Coors Brewing Company. Společnost Pivovary Staropramen produkuje hlavně značky Staropramen a Ostravar. Do pivního portfolia této společnosti se řadí i značky Braník, Velvet, Měšťan a Vratislav.¹³ Třetím největším pivovarem ČR je společnost Heineken Česká republika, která produkuje značky Heineken, Zlatopramen, Břežňák, Krušovice, Starobrno, Zlatý Bažant a další. Majitelem je holandská společnost HEINEKEN International B. V.¹⁴ Dalším velmi významným pivovarem, který se díky své produkci řadí na čtvrté místo největších pivovarů na tuzemském trhu, je Pivovar Budějovický Budvar, n. p., který je zároveň jedním z nejúspěšnějších potravinářských podniků v České republice. Mezi nejznámější značky produkce národního podniku Budějovický Budvar patří Budweiser, Budvar, Budějovický Budvar a Czechvar.¹⁵

¹¹ ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN. *Hospodářské výsledky oboru za rok 2013* [online]. Dostupné z: http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/2014_03_hospodarske_vysledky_oboru_za_2013.pdf.

¹² PLZEŇSKÝ PRAZDROJ. *O nás* [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.prazdroj.cz/cz/o-nas>.

¹³ PIVOVAR STAROPRAMEN. *Produkty* [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.staropramen.cz/o-staropramenu/produkty>.

¹⁴ PIVOVAR HEINEKEN. *Naše pivo* [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.heineken.com/cz/our-beer.aspx>.

¹⁵ BUDĚJOVICKÝ BUDVAR. *O společnosti* [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.budejovickybudvar.cz/o-spolecnosti/>.

Na pátém místě v žebříčku největších výrobců piva je společnost Pivovary Lobkowicz, která je vlastníkem nejen analyzovaného pivovaru Uherský Brod, ale i dalších pivovarů: Černá Hora, Protivín, Jihlava, Rychtář, Klášter a Vysoký Chlumec.¹⁶ Skupinu tzv. velkých pivovarů uzavírají Pivovary Moravskoslezské, které vlastní 19 pivovarů.¹⁷ Tato skupina velkých pivovarů zaujímá největší podíl na tuzemském trhu s pivem.

Zbývající část celkové produkce na českém trhu s pivem produkuje 29 samostatných pivovarů (např. Pivovar Svijany, Pivovar Benard, Žatecký pivovar, Pivovar Krakonoš aj.) a 215 minipivovarů. Průměrný výstav jednotlivých minipivovarů dosahuje 750 hl.¹⁸

Z pohledu konkurenceschopnosti společnosti Pivovar Uherský Brod na regionálním (zlínském) trhu je Pivovar Uherský Brod, a.s. jediným průmyslovým pivovarem v kraji. Ostatní pivovary se řadí objemem své produkce k minipivovarům, kterých bylo do roku 2013 ve Zlínském kraji pouze šest. Na Vsetínsku vyrábí pivo Valašský pivovar Bon, Minipivovar Valášek a Rožnovský pivovar. V okrese Kroměříž funguje Pivovar Černý orel a Pivovar Kroměříž a přímo ve Zlíně působí Pivovar Malenovice, který nabízí své produkty pod značkou Zlínský švec. V roce 2013 vznikl v Kroměříži 1. Selský pivovárek Kroměříž, Pivovar Čechmánek ve Zlíně a ve Slavičíně Pivovar Hrádek Slavičín.¹⁹

Na území České republiky byla za rok 2013 celková produkce piva asi 19,3 mil. hl. Z tohoto objemu tvořila produkce pro domácí trh 15,8 mil. hl. piva, zbývající část produkce byla exportována. Celkový výstav vloni vzrostl o 0,6 % při současném poklesu výstavu pro domácí trh o 1,1 %. Export meziročně vzrostl o 9 % na 3,54 mil. hl. piva.²⁰

¹⁶ Pivovary – Lobkowicz. *Seznam pivovarů* [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.pivovary-lobkowicz.cz/onas>.

¹⁷ ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN. *Hospodářské výsledky oboru za rok 2013* [online]. [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: http://www.ceskepivo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/2014_03_hospodarske_vysledky_oboru_za_2013.pdf.

¹⁸ ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN. *Hospodářské výsledky oboru za rok 2013* [online]. Dostupné z: http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/2014_03_hospodarske_vysledky_oboru_za_2013.pdf.

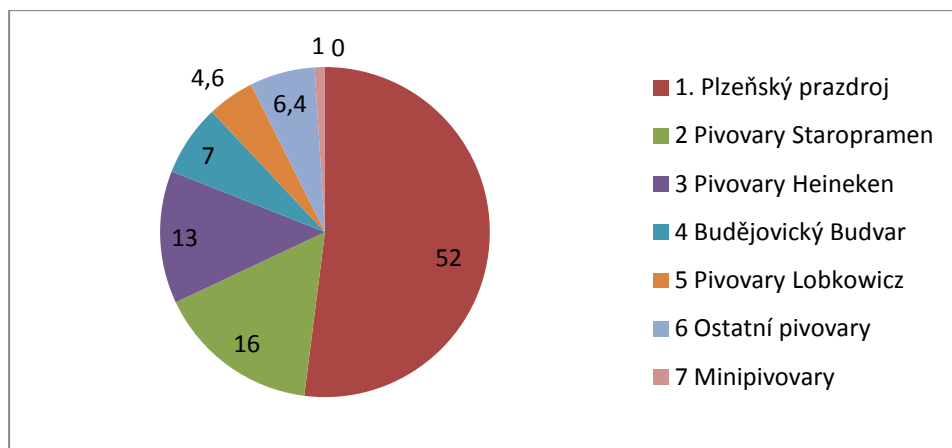
¹⁹ PIVNÍ INFO. *Pivovary-Zlínský kraj*. [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://pivni.info/pivovary/zlinsky-kraj/>.

²⁰ ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN. *Hospodářské výsledky oboru za rok 2013* [online]. [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: http://www.ceskepivo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/2014_03_hospodarske_vysledky_oboru_za_2013.pdf.

Pořadí pivovarů dle objemu produkce a tržního podílu na českém trhu:

1. Plzeňský prazdroj	10 mil. hl.	52 % ²¹
2. Pivovary Staropramen	3,1 mil. hl.	16 % ²²
3. Pivovary Heineken	2,5 mil. hl.	13 % ²³
4. Budějovický Budvar	1,4 mil. hl.	7 % ²⁴
5. Pivovary Lobkowicz	0,9 mil. hl.	4,6 %
6. Ostatní pivovary	1,2 mil. hl.	6,4 %
7. Minipivovary	0,2 mil. hl.	1 % ²⁵

Graf 4.2 Tržní podíl pivovarů v ČR na celkovém objemu produkce v roce 2013 (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

²¹ LIDOVKY.CZ. *Plzeňskému prazdroji vzrostl prodej* [online]. [cit. 2014-04-12]. Dostupné z :http://byznys.lidovky.cz/plzenskemu-prazdroji-vzrostl-prodej-d8f-/firmy-trhy.aspx?c=A120209_105923_firmy-trhy_mev.

²² DENÍK CZ. *Prodeje pivovaru Staropramen loni stagnovaly* [online]. [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/prodeje-pivovaru-staropramen-loni-stagnovaly-na-3-14-mil-hl-20140312.html>.

²³ AGRIS.CZ. *Pivovary Heineken* [online]. [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.agris.cz/clanek/183357/pivovary-heineken-cr-loni-uvarily-necelych-2-5-milionu-hl-piva>.

²⁴ BUDĚJOVICKÝ BUDVAR. *Ekonomická fakta* [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.budejovickybudvar.cz/o-spolecnosti/>.

²⁵ LIDOVKY.CZ. *Byznys* [online]. [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/foto.aspx?foto1=JZL5166bd_14_pivottt.png.

Společnost Pivovar Uherský Brod má největší odbyt své produkce právě ve svém regionu. Má konkurenční výhodu díky moderní technologii, která má dostatečnou kapacitu a nízké provozní náklady. Dále nabízí široký sortiment na trhu a snaží se vyrábět pivo kvalitní vyrobené podle tradiční receptury.

4. 2. 2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí především na vstupních (ale taky výstupních) bariérách. Jako významná bariéra vstupu do odvětví pivovarnictví jsou úspory z rozsahu. Jsou to vysoké náklady, související s pořízením technologie, diverzifikace, která se zaměřuje na produkci různých druhů piva (ve větší míře využíváno malými pivovary). Legislativa je zdrojem negativních úspor z rozsahu, protože z pohledu daňového zatížení jsou zvýhodněny menší pivovary. Další důležitou překážkou vstupu na trh je přístup k distribučním kanálům. Většina gastronomickým zařízení jsou smluvně vázaná již na stávající pivovary a je obtížné přesvědčit tato zařízení k jiné značce.

V současné době se dá považovat tuzemský trh s pivem za dostatečně nasycený z pohledu velkých a středních pivovarů. Pro založení většího pivovaru je potřeba velký kapitál pro nákup technologického zařízení, náklady se zprovozněním investice, zaškolením zaměstnanců jsou vysoké a doba návratnosti investovaného kapitálu je velká. Naopak zvyšující se počet regionálních minipivovarů lze považovat za moderní trend současné doby, ale z pohledu konkurence nejsou silnou hrozbou pro velké pivovarnické společnosti.

4. 2. 3 Hrozba substituce výrobků

Na stejné nebo podobné produkty, kterými spotřebitel může nahradit pivo, lze pohlížet z více úhlů pohledu. Pokud se jedná o základní lidskou potřebu, kterou je potřeba pít, tak je substitutem pivní komodity jakýkoliv alkoholický či nealkoholický nápoj. Většinou ale spotřebitel, který požaduje k uspokojení své potřeby pouze pivo, tak vybírá z možností alkoholických, nealkoholických či speciálních (ochucených) piv. Pro neznalce alkoholického piva mohou být příkladem dokonalých substitutů dvě různé značky piva, spotřebitel mezi nimi není schopen rozeznat rozdíl, proto mu přinášejí stejný užitek.

Pivovar Uherský Brod, který se specializuje na alkoholické pivo, výčepní a lahvé, mohou ohrozit stejné produkty z jiných pivovarů. Proto je pro společnost důležité sledovat ceny těchto produktů u své konkurence.

4. 2. 4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Zákazníci svými požadavky na ceny a lepší kvalitu produktů staví konkurenty proti sobě. Většina konečných spotřebitelů na českém trhu s pivem většinou žádnou vyjednávací silou nedisponuje. Pivovary se spíše musí přizpůsobit vyjednávací síle v obchodním řetězci, jednotlivým prodejnám a restauračním zařízením, pro které změna dodavatele z důvodu lepší nabídky neznamena vysoké náklady. Tito zákazníci uplatňují svou silnou pozici na trhu a svojí vyjednávací silou si tak diktují ceny výrobků.

V tabulce č. 4.1 jsou uvedeny ceny vybraných produktů, které se nejčastěji prodávají v restauracích ve Zlínském kraji.²⁶ Na základě srovnání cen produktů Pivovaru Uherský Brod s ostatními výrobky vybraných pivovarů si vede analyzovaná společnost díky své cenové strategii dobře. Cenové nabídky uvedených pivovarů jsou v příloze č. 6.

Tab. 4.1 Platné ceny piva bez DPH u vybraných pivovarů k 1. 4. 2014 - Kč/0,5 l

Platné ceny piva	Pivo světlé výčepní 10°	Pivo světlý ležák 11°	Pivo světlý ležák 12°
Pivovar Uherský Brod	9,58	10,83	11,58
Pivovar Černá Hora	10,33	11,25	11,83
Pivovar Plzeňský Prazdroj	nemá v nabídce	nemá v nabídce	19,75
Pivovar Gambrinus	11,57	12,89	13,97
Pivovar Radegast	11,57	nemá v nabídce	14,05
Pivovar Staropramen	11,67	13,22	14,88
Pivovar Ostravar	11,98	nemá v nabídce	14,17
Pivovar Braník	10,42	11,56	12,8

Zdroj: Vlastní zpracování

²⁶ Interní materiály společnosti Pivovar Uherský Brod.

Mezi významné zákazníky společnosti Pivovar Uherský Brod patří prodejna Olšavanka, která sídlí v areálu pivovaru a dříve patřila této společnosti. V současné době prodejna patří soukromé osobě, která ji provozuje. Velmi dobrá spolupráce mezi oběma objekty zajišťuje Pivovaru Uherský Brod nejen velký odběr produktů do prodejny, kde se nachází i část restauračního zařízení, ale poskytuje pro zákazníky pivovaru taky výdej objednaných sudů na zakázku pro jednotlivé spotřebitele za účelem různých společenských akcí. Další významné odběratele si nepřeje z důvodu konkurence společnost uvádět. Co se týče počtu čepovaných piv vyrobených v Pivovaru Janáček v restauracích v blízkém okolí, je tento počet velký, většina restaurací zde čepuje toto pivo.²⁷ Nezanedbatelný počet je také počet prodaných piv v rámci celého Zlínského kraje. Díky kvalitě piva, její ceně a tradičním zvyklostem si stojí Pivovar Uherský Brod v regionu velmi dobře.

4. 2. 5 Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Pro výrobu piva je potřeba těchto surovin: voda, sladovnický ječmen a chmel. Dodavatelé těchto surovin patří mezi nejvýznamnější dodavatele všech pivovarů. Kromě dodavatele vody není jejich vyjednávací síla tak silná, jak by se na první pohled mohlo zdát. Na trhu je dostatečné množství subjektů, jež tyto suroviny nabízejí. Společnost Pivovar Uherský Brod nakupuje slad i velkou část žateckého chmele od českých dodavatelů, se kterými spolupracuje nejméně 10 let. Část chmelového extraktu a chmele lisovaného (tzv. šištic) dodávají společnosti velké německé firmy v rámci celé společnosti Pivovary Lobkowicz, která díky většímu odebranému množství může s dodavatelem lépe vyjednávat. Stejně je tomu v případě dodávky kouřového sladu, důležitou surovinou pro výrobu novinky Kouřového piva v Pivovaru Uherský Brod. Další surovinou pro výrobu piva jsou kvasnice, které vyrábí a dodává Pivovar Černá Hora, taktéž člen skupiny Pivovary Lobkowicz. Náklady spojené s výrobou piva tvoří i nákup různých chemikálií, a to zejména různých sanitačních a desinfekčních přípravků, které se používají pro čištění kádí, sudů apod. Dalším dodavatelem je společnost KOH-I-NOOR PRINT, která dodává nezbytné etikety na pивní láhve a se kterou Pivovar Uherský Brod udržuje dlouhodobě dobré pracovní vztahy.

²⁷ Interní materiály společnosti Pivovar Uherský Brod.

Základním kritériem pro volbu dodavatele je vždy kvalita nabízených surovin, dlouholetá spolupráce a samozřejmě vyjednaná cena. Těmito zásadami se řídí i společnost Pivovar Uherský Brod.

4.2.6 Shrnutí analýzy Porterova modelu společnosti Pivovar Uherský Brod

Pro společnost Pivovar Uherský Brod hrozí rivalita konkurence hlavně z řad tzv. průmyslových pivovarů. Největším konkurentem je Pivovar Plzeňský Prazdroj, který ovládá trh téměř z 50 %. Analyzovaná společnost je jediným průmyslovým pivovarem ve svém regionu a většina produkce je zde i spotřebována. Nelze opomenout rostoucí trend minipivovarů, které sice představují zanedbatelnou část celkové produkce pív, ale vyznačují se odlišností produktů, a tím si získávají velkou oblibu u spotřebitelů.

Na základě srovnání cen nejprodávanějších značek pív v restauracích Zlínského kraje je možné konstatovat, že Pivovar Uherský Brod je díky nižším cenám oproti konkurenci ve výhodě.

Analyzovaná společnost se při volbě dodavatelů řídí kritérii, kterými jsou kvalita nabízených surovin a přijatelné ceny. S takovými dodavateli si společnost udržuje dlouhodobě dobré pracovní vztahy.

4.3 SWOT analýza

Pro analýzu silných a slabých stránek vnitřního prostředí společnosti Pivovar Uherský Brod byla čerpána data z výročních zpráv a dostupných interních informací společnosti. Příležitosti a hrozby Pivovaru Uherský Brod byly identifikovány na základě provedené Porterovy analýzy. Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 4.3

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p>Dlouholetá historie spojená s tradicí</p> <p>Nová výrobní technologie</p> <p>Vlastní know – how</p> <p>Věrnost zákazníků v regionu</p> <p>Výroba kvalitního nepasterizovaného piva</p> <p>Odborné certifikáty</p> <p>Flexibilita společnosti vzhledem k významným ročním obdobím (např. vánoční multipack)</p> <p>Bohatý sortiment</p> <p>Nové moderní etikety na láhve</p> <p>Odbornost pracovníků ve výrobě</p> <p>Vlastní doprava</p> <p>Získaná prestižní ocenění</p>	<p>Vyšší náklady spojené s klasickou výrobou</p> <p>Nepřítomnost produktů v obchodních řetězcích některých krajů</p> <p>Nedostatečná reklama a propagace mimo region působící společnosti</p> <p>Nízký export</p> <p>Sezónní výkyvy v prodejnosti piva</p> <p>Dlouhodobé hledání nového sládka</p> <p>Dlouhodobé neinvestování do nevýrobních prostor (okolí podniku)</p>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<p>Zefektivnění podnikových procesů v rámci společnosti Pivovary Lobkowicz</p> <p>Výroba nealkoholického a ochuceného piva</p> <p>Výroba limonád s příchutí chmele</p> <p>Získání nových zákazníků na tuzemském a zahraničním trhu</p> <p>Investování do marketingu společnosti</p> <p>Získání nového segmentu, např. ženy</p> <p>Rozvoj pivní turistiky</p>	<p>Konkurenční výhody velkých nadnárodních společností</p> <p>Legislativní zásahy státu, např. zvýšení spotřební daně</p> <p>Snižující se kupní síla zákazníků</p> <p>Špatná platební morálka odběratelů</p> <p>Růst cen energií</p> <p>Pokles výstavu piva</p> <p>Změna životního stylu</p>

Tab. 4.3 Výsledky SWOT analýzy Pivovaru Uherský Brod Zdroj: vlastní

4. 4 Finanční analýza akciové společnosti Pivovar Uherský Brod

Při posuzování konkurenceschopnosti podniku je důležité znát, zda je podnik dostatečně finančně zdravý. Pro zjištění tohoto kritéria byla zvolena metoda hodnocení pomocí poměrových ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. U některých poměrových ukazatelů jsou definovány i obvyklé (doporučené) hodnoty, kterých by měly zdravé podniky dosahovat. Podklady pro výpočty jednotlivých ukazatelů byly čerpány z výročních zpráv společnosti. Tyto účetní výkazy jsou obsaženy v přílohách této bakalářské práce. Vzorce pro jednotlivé výpočty jsou uvedeny v příloze č. 7.

4. 4. 1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (výnosnosti) obecně poměřují výnos (zisk) a vynaložené prostředky. Pro zhodnocení společnosti byly vybrány ukazatele rentability celkového kapitálu (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE) a rentability tržeb (ROS).

Doporučená hodnota u rentability celkového kapitálu se pohybuje okolo 10 %. Vypočtené hodnoty analyzovaného podniku se pohybují kolem této hodnoty. Lze říci, že podnik efektivně nakládá se svými celkovými zdroji. Výsledky rentability vlastního kapitálu jsou nižší než doporučená hodnota, která je okolo 35 – 40%. Z toho vyplývá, že podnik hospodárněji využívá cizí zdroje. Např. v roce 2011 společnost vydělala 11,38 Kč zisku na 100 Kč celkového vloženého kapitálu. Ve stejném roce podnik dosáhl nejlepší hodnoty zisku k jedné koruně tržeb.

Ukazatele rentability (v%)	Rok		
	2010	2011	2012
ROA	8,57	11,38	9,24
ROE	14,7	17,53	10,4
ROS	12,58	14,58	14,18

Zdroj: vlastní zpracování

4. 4. 2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku dostát svým závazkům, což vlastně znamená, že se porovnávají závazky k disponibilním prostředkům. Ukazatel běžné (celkové) likvidity vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen po přeměně všech svých oběžných aktiv na peníze uhradit své závazky. Obvykle se doporučuje udržovat běžnou likviditu minimálně kolem hodnoty 1,5 – 2,5. Společnost Pivovar Uherský Brod dosahuje v letech 2010 a 2011 doporučených hodnot, ale v roce 2012 převyšuje doporučené hodnoty. Vyšší hodnota ukazatele celkové likvidity je způsobena konzervativním způsobem financování, kdy oběžná aktiva jsou financovány nejen krátkodobými zdroji, ale i dlouhodobými zdroji. Ukazatel pohotovosti likvidity charakterizuje nejpřesněji schopnost podniku krýt peněžními prostředky a pohledávkami své závazky z obchodního styku a závazky vůči zaměstnancům. Doporučená hodnota je přibližně mezi 1 – 1,5. Analyzovaný podnik dosahuje doporučených hodnot, ale opět v roce 2012 je vypočtená hodnota vyšší než doporučovaná. Platební schopnost podniku je možné z krátkodobého hlediska sledovat pomocí ukazatele okamžité likvidity. Zde se pohybuje doporučená hodnota kolem 0,2. Vypočtené výsledky pokladní likvidity podniku ukazují, že v letech 2010 – 2011 dosahovaly nižších hodnot, ale naopak v roce 2012 dosáhl doporučené hodnoty. V tomto roce společnost mohla okamžitě plnit veškeré své krátkodobé závazky. Z pohledu likvidity podniku lze označit podnik jako platebně schopný, většina výsledků vypočtených jednotlivých ukazatelů převyšuje doporučené hodnoty.

Ukazatele likvidity	Rok		
	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,23	1,86	5,87
Pohotová likvidita	1,04	1,44	5,08
Okamžitá likvidita	0,004	0,006	0,25

Zdroj: vlastní zpracování

4. 4. 3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Rychlost obratu aktiv vyjadřuje, kolikrát se za určitou dobu přemění majetek v peněžní prostředky. Doba obratu aktiv vyjadřuje, jak dlouho je kapitál vázán v majetku podniku. Z výsledků ukazatele obratu aktiv podnik nedosahoval úspěšných hodnot. Obraty aktiv v jednotlivých letech jsou výrazně nižší než doporučená hodnota, která se pohybuje v rozmezí 1,6 – 3. Intenzita využití celkových aktiv podniku je nízká. Ani doby obratu celkových aktiv nepřinesly uspokojivé údaje pro společnost. Vysoké doby obratu celkových aktiv jsou způsobeny vyšším podílem fixních aktiv. Výrazně lepších výsledků dosahuje analyzovaná společnost u ukazatele doby obratu zásob a rychlosti zásob. Pro tyto ukazatele je rozhodující struktura zásob (výrobní zásoby, nedokončená výroba, hotové výrobky).

Doba obratu pohledávek udává, za jak dlouho jsou odběratelem uhrazovány faktury. Doba splácení pohledávek podniku je vyšší, společnost by se měla na základě dosažených výsledků zaměřit na zlepšení strategie řízení pohledávek. Tyto výsledky taky negativně ovlivňují současné nedobytné pohledávky podniku. Výsledky ukazatele doby splatnosti závazků jsou uspokojivé, v jednotlivých letech měly klesající tendenci. Pro podnik je významné posouzení těchto dvou ukazatelů z hlediska tzv. „pravidla solventnosti“, pro které platí, že doba obratu pohledávek má být menší než doba obratu závazků. Toto pravidlo se podniku v analyzovaných letech nepodařilo splnit.

Ukazatele aktivity	Rok		
	2010	2011	2012
Rychlost obratu celkových aktiv (počet obrátů/rok)	0,68	0,78	0,65
Doba obratu celkových aktiv (ve dnech)	528,83	461,12	552,29
Rychlost obratu zásob (počet obrátů/rok)	12,38	12,56	11,73
Doba obratu zásob (ve dnech)	29,08	28,67	30,70
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	159,88	96,22	187,57
Doba obratu závazků (ve dnech)	155,47	72,51	51,52

Zdroj: vlastní zpracování

4. 4. 4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují různými způsoby zadluženost podniku, tj. poměr mezi cizími a vlastními zdroji podniku. Pro ukazatele celkové zadluženosti se doporučuje tzv. „zlaté pravidlo“, které uvádí 50% podíl vlastních i cizích zdrojů. Takového výsledku dosáhla společnost v roce 2010. V následujících dvou letech klesl podíl cizích zdrojů v podniku. Riziko věřitelů, že o svůj vložený majetek mohou přijít je, tedy nízké.

Koeficient samofinancování vyjadřuje, kolik aktiv podniku je hrazeno vlastními zdroji. Akciová společnost Pivovar Uherský Brod kryla v letech 2011–2012 svá aktiva vlastními zdroji téměř ze 70ti procent. Součet celkové míry zadluženosti a míry zadluženosti vlastního kapitálu je roven jedné.

Ukazatele zadluženosti	Rok		
	2010	2011	2012
Míra celkové zadluženosti (v%)	54	35	33
Koeficient samofinancování (v%)	46	65	67

Zdroj: vlastní zpracování

4. 4. 5 Zhodnocení výsledků finanční analýzy

Výsledky poměrových ukazatelů zjištěné v rámci hodnocení finanční analýzy akciové společnosti dosáhly podobných hodnot, jako jsou doporučované hodnoty finančních odborníků. Pouze ukazatelé obratovosti dosahují nižších hodnot. Je to dáno tím, že podnik disponuje s velkým množstvím stálých aktiv, které mají dlouhou dobu obratu. Také u zásob není doba obratu shodná s doporučovanou hodnotou, ale je to dáno oborem podnikání, u kterého je doba obratu zásob prodloužená kvůli technologickým podmínkám skladování zásob (např. zrání sladu).

Z rozboru vývoje aktiv podniku je patrná velká vázanost finančních prostředků ve stálých aktivech a ve skladování surovin. Stálá aktiva narostla v roce 2012, kdy podnik investoval do modernizace technologického zařízení, ale v předchozích rocích byl podnik schopný platit včas své závazky. V případě okamžité likvidity podnik splňuje doporučené hodnoty.

Společnost financuje svá aktiva téměř ze dvou třetin vlastním kapitálem a asi z jedné třetiny cizími zdroji. Rentabilita celkového kapitálu i rentabilita tržeb analyzovaného podniku dosahuje uspokojivých výsledků.

5 Návrhy a doporučení

Shrnutím všech dosažených výsledků použitých metod by se dalo všeobecně konstatovat, že společnost Pivovar Uherský Brod je dostatečně konkurenceschopná ve svém oboru podnikání. Avšak při podrobném zkoumání jednotlivých výsledků a dostupných interních dokumentů společnosti byly zjištěny i její slabé stránky a příležitosti, které by mohla společnost využít pro lepší udržení pozice na trhu.

Výsledky PESTLE a SWOT analýzy ukázaly, že společnost má největší odbyt právě ve svém regionu a jako jeden z mála pivovarů produkuje větší množství piv v sudech než v láhvích. Na těchto výsledcích má největší podíl věrnost regionálních zákazníků této značky. Společnost by se však měla zamyslet nad tím, že změna životního stylu hlavně u mladší generace může znamenat pokles spotřeby piva. Možným řešením se jeví výroba nealkoholického piva. Ve Zlínském kraji existuje ještě mnoho restauračních zařízení, které tento produkt nemají stále ve své nabídce. Dále by mohla společnost rozšířit svou produktovou řadu i o piva speciální, tzv. ochucená. Pivovar Uherský Brod má již s touto výrobou zkušenosti z minulosti, avšak tato výroba byla ukončena dříve, než se dostaly tyto produkty do širšího povědomí spotřebitelů. V současné době je trend pití ochucených piv na vzestupné tendenci a jsou oblíbeny zejména u žen. Byla by to pro společnost jedna z možností využít rozšíření segmentu na trhu. Pro potenciální klienty, kteří nejsou příznivci alkoholu, by bylo možné zvážit výrobu vlastních limonád s příchutí chmele. Tento nový segment by mohl najít snadné uplatnění ve svém regionu, jelikož konkurence zatím s tímto produktem na území okresu Uherské Hradiště téměř nepronikla.

Piva značky společnosti Pivovar Uherský Brod jsou v obchodních řetězcích Zlínského kraje poměrně hodně zastoupeny a částečně svůj sortiment nabízejí i na území kraje Jihomoravského. V ostatních částech naší republiky je povědomí o její značce nízké, což může být zapříčiněno nedostatečnou propagací svých produktů. Pro společnost se zde nabízí možnost vhodné kombinace reklamy s různými cenovými akcemi spojenými s ochutnávkou piv v předem vytipovaných obchodních řetězcích. Pro úspěšnost těchto akcí musí ovšem podnik investovat do marketingové propagace, která by se měla v dnešní době, kdy je trh s pivy nasycen, stát jedním z cílů konkurenční strategie společnosti. S tím souvisí také zdokonalení webových stránek, které jsou v současné podobě poměrně strohé vůči své bohaté

historií, získaným oceněním, kvalitě produktů atd. Pracovníci marketingu by se měli zaměřit na reklamu internetovou, která není ve srovnání s jinými médii příliš nákladná a v souvislosti s tím zmodernizovat a aktualizovat své stávající stránky.

V areálu společnosti Pivovar Uherský Brod se nachází rozlehlé prostranství, které je z velké části nevyužito. S přihlédnutím na úspěšnost každoročně se opakující kulturní akce Slavnosti piva by bylo rozumné zamyslet se nad rekonstrukcí této plochy. S rozvíjejícím se turismem a zejména zvýšeným počtem cyklistů, kteří díky nově zbudovaným cyklostezkám v regionu navštěvují město Uherský Brod, má společnost příležitost vybudovat nové letní posezení pro tyto návštěvníky. Zejména ve spolupráci s Městským úřadem v Uherském Brodě by mohl pivovar nabízet různé kulturní a společenské akce mnohem častěji, než tomu bylo doposud, a tím projevit poděkování svým věrným zákazníkům. Tyto akce by se mohly stát rovněž možností pro získání nových spotřebitelů.

V rámci finanční analýzy byly hodnoceny ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Společnost dlouhodobě dosahuje zisku a výsledky výnosnosti kapitálu a tržeb dosahují uspokojivých hodnot. Z pohledu likvidity lze označit podnik za solventní. Ukazatele aktivity naopak ukázaly, že by společnost měla efektivněji hospodařit se stálými aktivy, zlepšit řízení pohledávek, zejména těch nedobytných. Z výsledků ukazatele zadluženosti je patrné, že společnost svá aktiva financuje téměř ze dvou třetin vlastním kapitálem a zbývající třetinu cizími zdroji. Celková finanční situace společnosti Pivovar Uherský Brod je uspokojivá.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu konkurenceschopnosti společnosti Pivovar Uherský Brod. Náplní teoretické části bylo objasnění termínů souvisejících s pojmy konkurenceschopnost a metod jejího hodnocení. Po představení společnosti byly tyto metody aplikovány v praktické části této práce.

Žádný podnik nemůže být z dlouhodobého hlediska úspěšný, pokud nerespektuje ve své nabídce požadavky a potřeby zákazníků. Pro prosazení na odbytovém trhu je nezbytná analýza zákazníka a s tím související analýza konkurence. Proto by si podnik měl zvolit mezi své strategické cíle jak spokojenost zákazníka, tak dosažení výhody v konkurenčním boji v odvětví, ve kterém působí. K naplnění těchto cílů je důležité zjistit slabé a silné stránky své konkurence, ale taky je důležité znát, v čem spočívá síla vlastního podniku, a naopak se zaměřit na vlastní slabiny.

Pro analýzu společnosti Pivovar Uherský Brod byly zvoleny postupně jednotlivé metody a na základě jejich výsledků lze obecně konstatovat, že tato společnost si stabilně udržuje své místo na trhu. Z výsledků provedené finanční analýzy lze obecně konstatovat, že společnost je finančně zdravá. I přes nelehkou ekonomickou situaci nejen na českém pивním trhu, který v posledních letech zaznamenal pokles odbytu, se Pivovaru Uherský Brod daří produkovat zisky za běžnou činnost. Podle informací z poslední zveřejněné výroční zprávy společnost nevede žádný soudní spor, který by mohl mít podstatný vliv na její finanční situaci.

Historie vaření piva v bývalém královském městě Uherský Brod sahá až do středověku a současný Pivovar Uherský Brod (dříve Pivovar Janáček – přejmenován v roce 2012), patří do skupiny Pivovary Lobkowicz, která vlastní dalších sedm regionálních pivovarů. Pivovar Uherský Brod oslaví letos 120 let od svého založení a chce i nadále pokračovat v tradici vaření poctivého piva z domácích surovin podle původních receptur.

Společnost se může stále těšit oblibě svých značek v domácím regionu. Oblíbenost je způsobena nejen zvyklostí a věrností zákazníků na tyto piva, ale hlavně jejich kvalitou. V protikladu k situaci na trhu pivovar prodává většinu svého piva v sudech. Toto pivo neprochází v závěru výrobního procesu pasterizací, a tak si zachovává mnoho zdraví prospěšných látek, a to je znát v konečné chuti, která se dotkne každého zákazníka.

Nejoblíbenějším pivem je dlouhodobě jedenáctistupňový Patriot následovaný desetistupňovým Perunem a dvanáctistupňovým Premiem. Nejrychleji rostoucí značkou je vídeňský kouřový ležák Kounic, který v roce 2013 dosáhl dvojnásobného prodaného množství ve srovnání s rokem 2011. Téměř 80 % produkce Pivovaru Uherský Brod se spotřebuje v domácím regionu Uherskohradištska. Více než 10 % připadá na export, a to v drtivé většině na Slovensko, kam pivovar před rozdělením republiky vyvážel 50 % své produkce. Na základě provedené SWOT analýzy by se mohla tato slabá stránka společnosti pomocí správných kroků managementu stát příležitostí k návratu tehdejší spolupráce. Pivovar by se mohl pokusit zlepšit i svou další slabou stránku, kterou je nepatrná účast na trhu s pivem mimo svůj region. Tím, že se podnik stal členem významné skupiny Pivovary Lobkowicz, může dosáhnout vyššího synergického efektu, a to nejen v oblasti prodeje, ale i společných marketingových aktivit, zefektivnění distribuční sítě, centralizací nákupu, lepšímu vyjednávání s dodavateli a tím vším samozřejmě zvýšit svoji konkurenceschopnost.

Mezi silné stránky společnosti patří neustále se vyvíjející nápady k různým příležitostem. Například na Vánoce v roce 2013 připravil pivovar Sváteční kouřový ležák a adventní kalendář pro milovníky pivního moku, seskládaný ze svého výrobního portfolia. V loňském roce pivovar taky inovoval své multipacky. V letošním roce u příležitosti výročí 120 let od svého založení hodlá Pivovar Uherský Brod představit i nové pivo. Mělo by jít o pivo konzumní, ne jenom speciál vyrobený čistě k výročí tak, aby si po zavedení produktu na trh dlouhodobě získalo své příznivce.

Na závěr je možné prohlásit, že Pivovar Uherský Brod, a.s. se řadí mezi konkurenceschopné podniky ve svém regionu, což potvrzuje její hospodářský výsledek. Společnost si je vědoma, že bez efektivnosti výroby, investování do moderních technologií a hlavně bez přízně svých věrných spotřebitelů by toho nedosáhla. Tuto věrnost se snaží svým zákazníkům vrátit např. v podobě předváděcích akcí přímo v pivovaru, kde si mohou pozvaní majitelé restaurací se svými hosty prohlédnout výrobu piva nebo každoročně pořádané oblíbené slavnosti piva, kterých se účastní až 3 000 hostů. Z analýzy vyplývají ovšem i slabé stránky společnosti a její příležitosti. Jedná se hlavně o vyšší náklady spojené s výrobou, nízký export, neinvestování do venkovních prostor areálu, nedostatečná reklama mimo region, příležitost k výrobě nealkoholického piva, rozvoj pivní turistiky. Na základě provedené studie budou společnosti podniku předloženy návrhy a doporučení.

Seznam použité literatury:

a) Knižní zdroje

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: RADIX, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

DOZ, Yves a Mikko KOSONEN. *Dynamická strategie*. Praha: Management Press, 2011. 264 s. ISBN 978-80-7261-227-7.

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC, D. ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera*. Brno: Computer Press, 2010. 328 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

JÁČ, I., P. RYDVALOVÁ, M. ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.

KINCL, Jan a kol. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-02-8.

KLVAČOVÁ, E., J. MALÝ, K. MRÁČEK. *Základy evropské konkurenceschopnosti*. Praha: Proffessional Publishing, 2007. 118 s. ISBN 978-80-86946-54-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL, P. HALFAROVÁ. *Benchmarking - mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

NEUMAIEROVÁ, Inka, NEUMAIER, Ivan. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.

RAŠKA, Zdeněk. *Inovace ve finančním řízení*. Praha: Alfa Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-86851-65-5.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

TOMEK, Gustav. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0,

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

b) Internetové zdroje

AGRIS.CZ. *Pivovary Heineken* [online]. [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.agris.cz/clanek/183357/pivovary-heineken-cr-loni-uvarily-necelych-2-5-milionu-hl-piva>.

BUDĚJOVICKÝ BUDVAR. *Ekonomická fakta* [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.budejovickybudvar.cz/o-spolecnosti/>.

BUDĚJOVICKÝ BUDVAR. *O společnosti* [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.budejovickybudvar.cz/o-spolecnosti/>.

CQS - SDRUŽENÍ PRO CERTIFIKACI SYSTÉMŮ JAKOSTI. Normy [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-140012005-Environmentalni-management.html>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Informace* [online]. CZSO [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp090313.doc>.

ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN. *Hospodářské výsledky oboru za rok 2013* [online]. Dostupné z: http://www.ceskepivo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/2014_03_hospodarske_vysledky_oboru_za_2013.pdf.

DENÍK CZ. *Prodeje pivovaru Staropramen loni stagnovaly* [online]. [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/prodeje-pivovaru-staropramen-loni-stagnovaly-na-3-14-mil-hl-20140312.html>.

FINANCE MEDIA. *Daně a mzda*. [online]. Finance [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/dph-a-spotrebni-dane/spotrebni-dane/pivo/>.

IDNES. *Programové prohlášení vlády* [online]. IDNES [2014-02-10]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/programove-prohlaseni-vlady-did-/domaci.aspx?c=A140210_192557_domaci_brm.

LIDOVKY.CZ. *Byznys* [online]. [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: http://byznys.lidovsky.cz/foto.aspx?foto1=JZL5166bd_14_pivottt.png.

LIDOVKY.CZ. *Plzeňskému prazdroji vzrostl prodej* [online]. [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: http://byznys.lidovsky.cz/plzenskemu-prazdroji-vzrostl-prodej-d8f-/firmy-trhy.aspx?c=A120209_105923_firmy-trhy_mev.

PIVNÍ INFO. *Pivovary-Zlínský kraj*. [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://pivni.info/pivovary/zlinsky-kraj/>.

PIVOVAR HEINEKEN. *Naše pivo* [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.heineken.com/cz/our-beer.aspx>.

PIVOVAR STAROPRAMEN. *Produkty* [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.staropramen.cz/o-staropramenu/produkty>.

PIVOVAR UHERSKÝ BROD. *Aktuality* [online]. [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.pivovar-uherskybrod.cz/pivovar/aktuality/2152-pivovar-uhersky-brod-zprovoznil-novy-system-chlazení/>.

PIVOVAR UHERSKÝ BROD. *Historie pivovaru* [online]. [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.pivovar-uherskybrod.cz/pivovar/historie-pivovaru/>.

PIVOVAR UHERSKÝ BROD. *Současnost pivovaru* [online]. [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://www.pivovar-uherskybrod.cz/pivovar/soucasnost/>.

PIVOVAR UHERSKÝ BROD. *Technologie výroby piva* [online]. [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://www.pivovar-uherskybrod.cz/pivovar/technologie-vyroby-piva/>.

PIVOVARY LOBKOWICZ. *E-shop* [online]. [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://e-shop.pivovary-lobkowicz.cz/index.html>.

PLZEŇSKÝ PRAZDROJ. *O nás* [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.prazdroj.cz/cz/o-nas>.

SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR, v.v.i. *Centrum pro výzkum veřejného mínění*. [online]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7131/f3/OR131120a.pdf.

c) Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Pivovar Uherský Brod

Seznam zkratek


a. s.	-	akciová společnost
ČSN	-	česká technická norma
DPH	-	daň z přidané hodnoty
EAT	-	Earnings after Taxes (zisk po zdanění)
EBIT	-	Earnings before Interes and Taxes (zisk před úroky a zdaněním)
EBT	-	Earnings before Taxes (zisk před zdaněním)
HDP	-	hrubý domácí produkt
ISBN	-	International Standard Book Number (mezinárodní standardní číslo knihy)
ISO	-	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)
PESTLE-		politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory
ROA	-	Return on Assets (rentabilita aktiv)
ROE	-	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	-	Return on Sales (rentabilita tržeb)
SWOT	-	Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 5. 2014


.....
jméno a příjmení studenta